



Katsastuksen toimintaprosessien järjestäminen

Case: Kirkkonummen Autokatsastus

Grönvall, Minna

2011 Laurea Lohja

Laurea-ammattikorkeakoulu

Laurea Lohja

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Teollinen palveluliiketoiminta

Tradenomi (ylempi AMK)

Katsastuksen toimintaprosessien järjestäminen

Case: Kirkkonummen Autokatsastus

Minna Grönvall

Yrittäjyyden ja

liiketoimintaosaami-

sen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Kesäkuu, 2011

Minna Grönvall

Katsastuksen toimintaprosessien järjestäminen
Case: Kirkkonummen Autokatsastus

Vuosi 2011

Sivumäärä 83

Opinnäytetyön aiheena oli Herttoniemen Autokatsastus Oy:n Kirkkonummen toimipisteen katsastuksen toimintaprosessien uudelleen järjestäminen asiakaspalvelun ja toiminnan laadun tasaisuuden parantamiseksi sekä uuden laatukäsikirjan laatiminen. Työ liittyy palveluliiketoiminnan prosessien ja laadun kehittämiseen lähtökohtinaan asiakaslähtöinen liiketoiminta ja asiakastyytyväisyys. Opinnäytetyössä pyrittiin puuttumaan korjaavalla tavalla Herttoniemen Autokatsastus Oy:n laatuongelmiin prosesseja tarkistamalla sekä uuden laatukäsikirjan avulla. Työn tavoitteena oli luoda katsastusasemalle pitkälle vakioitunut katsastusprosessit, joita katsastajat jatkossa myös noudattaisivat.

Teoreettinen tietoperusta muodostui asiakaslähtöisestä liiketoiminnasta, jossa tarkasteluun otettiin yrityksen koko arvoketju. Asiakasrajapinnassa tapahtuvat toiminnot katsotaan asiakaslähtöisen liiketoiminnan yhdeksi osatekijäksi, asiakashallinnaksi. Asiakashallintaan puolestaan sisältyivät opinnäytetyössä uudelleen työstetyt liiketoimintaprosessit. Teoriassa käsiteltiin myös palvelullistamisen ja palveluliiketoiminnan asiakaslähtöistä kehittämistä ja huomioitiin asiakasymmärryksen näkökulma. Palvelun laadun kehittäminen ja palvelujohtaminen olivat myös teorian aiheina. Tietoperustan pohjalta johdettiin käytännön toteutusmalli palvelulistettujen toimintaprosessien osalta.

Tuotoksena syntyi vanhan laatukäsikirjan pohjalta uusi, ajantasainen ja myös sähköisesti olemassa oleva laatukäsikirja. Tuotoksessa on lueteltu vakioitunut katsastusprosessit, joita katsastajien tulisi jatkossa noudattaa. Laatukäsikirjan on tarkoitus olla valmistuessaan yksi työväline uusien työntekijöiden perehdytyksessä ja auttaa sekä vanhoja että uusia työntekijöitä hahmottamaan koko toiminnan laajuutta sekä yksittäisten työntekijöiden toimien vaikutusta kokonaisuuteen. Työssä pyrittiin tuomaan esille eri näkökulmia asiakaslähtöiseen liiketoimintamalliin sekä sen käyttöönoton myönteiseen merkitykseen liiketoiminnan kannalta, yleiseen toiminnan laatuun ja laadun merkitykseen asiakastyytyväisyydessä.

Käytännön työhön sidottu opinnäytetyöprosessi on tuottanut käytännönläheisen ja sellaiseen yrityksen käyttöön soveltuvan lopputuotoksen. Prosesseja noudatettaessa saadaan turhat toimenpiteet pois katsastuksessa, ja siten laatu muuttuu tasaisemmaksi ja toiminta asiakaslähtöisemmäksi. Uuden laatukäsikirjan pohjalta myös muilla Herttoniemen Autokatsastus Oy:n asemilla on tarvittaessa mahdollisuus päivittää omia laatukäsikirjojaan ja toimintatapojaan.

Laatukäsikirjassa ei kuvailtu kaikkia aseman prosesseja, joten käsikirjan lisätyöstämisessä olisi vielä työtä. Samoin joidenkin käytänteiden uusiminen ja ennen kaikkea yhdenmukaistaminen eri asemien välillä olisi varmasti hyödyllistä laadun tasaamisen kannalta. Vaikka kunkin aseman sisäinen laatu saataisiin suhteellisen tasaiseksi, tulee seuraavaksi eteen pyrkimys saman ketjun eri asemien välinen hyvä laatu ja laadun yhdenmukaisuus.

Asiasanat: asiakaslähtöinen liiketoiminta, asiakasymmärrys, palvelullistaminen, palveluliiketoiminnan kehittäminen.

Minna Grönvall

**Inspection processes reorganization
Case: Kirkkonummen Autokatsastus**

Vuosi

2011

Sivumäärä

83

The subject of this thesis was Herttoniemen Autokatsastus Oy Kirkkonummi office's inspection processes reorganization to improve customer service and the quality of operations and creating a new quality manual. The work was related to developing the processes and quality of service business and had its basis on customer-oriented business and customer satisfaction. This thesis sought to intervene in a corrective manner to Herttoniemen Autokatsastus Oy's quality problems by reviewing the processes and the new quality manual. The goal was to create a highly standardized inspection process to a vehicle inspection station, which the car inspectors would also abide by in the future.

The theoretical framework consisted of client-driven business where the company's entire value chain was examined. Customer interface activities are considered as one element of this customer-driven business, called customer relationship management. In the customer relationship management in turn were included the business processes reworked in the thesis. Theory of servicizing and service customer-oriented development was also discussed, and attention was paid to understanding the customer's point of view. Quality of service development and service management were also topics of the theory. On the basis of the knowledge base a practical implementation of the model of servicized operational processes was derived.

As a result a new, updated quality manual based to the old one was born. This new manual is also available in an electronic version. In the thesis were listed the standard inspection processes that car inspectors should follow in the future. The quality manual - once completed - is intended to be one of the tools for orientating new staff and to help both old and new employees to understand the entire scope of operations as well as the effect of individual employees' actions on whole. This work aimed to present different aspects of customer-focused business models and it's positive role of business, the overall quality of operations and the importance of quality in customer satisfaction.

Thesis process linked in practical work has produced a result which is practical and that and suitable to be used by the company as it is. Complying with the processes will remove unnecessary actions from the inspection, smoothening the quality and customer-orienting the operation. On the basis of the new quality manual other Herttoniemen Autokatsastus Oy's stations have the opportunity to upgrade their own quality manuals and their behavior.

The quality manual didn't describe all of the station's processes, so further elaboration of manual would still be required. Also renewing some practices and above all further aligning the different stations' protocols would certainly have a beneficial effect on quality. Even if the internal quality of each station could be smoothened, the next challenge of improving the quality and quality consistency between the chain's different stations lies ahead.

Keywords: customer-oriented business, customer understanding, servicizing, service business development.

Sisällys

1	Johdanto	8
1.1	Tutkimuksen taustaa	8
1.2	Tarkoitus ja rajaus	8
1.3	Aikaisempi tutkimus	9
1.4	Laurean kehittämispohjainen LbD-oppimismalli ja tutkimuksen menetelmälliset ratkaisut	9
1.4.1	Learning by developing	9
1.4.2	Käytetty tutkimusote ja -menetelmät	11
1.5	Käsitteet	11
1.5.1	Asiakaslähtöinen liiketoiminta	11
1.5.2	Asiakasymmärrys	12
1.5.3	Palvelullistaminen	12
1.5.4	Palveluliiketoiminnan kehittäminen	12
1.6	Rakenne	13
2	Kohdeorganisaation esittely sekä liiketoimintaympäristön erityispiirteet	13
2.1	Kohdeorganisaation esittely: Herttoniemen Autokatsastus ja Kirkkonummen Autokatsastus	13
2.2	Katsastusaseman asiakaspalveluprosessin erityispiirteet	15
2.3	Katsastus- ja rekisteröintitoiminta -toimialan erityispiirteet	15
3	Teoreettinen tietoperusta	18
3.1	Palvelunäkökulma	18
3.2	Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli	19
3.2.1	Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli - arvoa asiakkaalle, arvoa yritykselle	19
3.2.2	Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin jaottelu	23
3.2.3	Muutoksen johtaminen	30
3.3	Palvelullistaminen	33
3.4	Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan kehittämisen taustalla	36
3.5	Palveluliiketoiminnan laadun kehittäminen ja laatujohtaminen	39
3.6	Yhteenveto	40
4	Kehittämishankkeen kuvaus	40
4.1	Hankkeen lähtökohta ja hankesuunnitelma	41
4.1.1	Lähtökohtatilanne	41
4.1.2	Hankkeen tarkoitus, tavoitteet ja tehtävät	41
4.1.3	Hankkeen aikataulut	42
4.1.4	Hankeorganisaatio ja resurssit	43
4.2	Projektinhallinta ja sen eri vaiheet	43

4.3	Hankkeen toteutus ja tuotos	45
4.3.1	Käytetyt menetelmät ja toteutustoimenpiteet	45
4.3.2	Palvelullistamissuunnitelma Herttoniemen Autokatsastus Oy / Kirkkonummen Autokatsastus	46
4.3.3	Tavoitteet ja palvelutarjooman määrittely	46
4.3.4	Ydin-, tuki-, ja lisäpalvelut	48
4.3.5	Palveluprosessin määrittely	49
4.3.6	Palvelun vakioiminen	51
4.3.7	Palvelun konkretisointi ja hinnoittelu	53
4.3.8	Seuranta ja mittaaminen	54
4.4	Hankkeen arviointi	54
5	Hankkeen tuotos: laatukäsikirja	55
5.1	Toimitilat	55
5.1.1	Kiinteistö	55
5.1.2	Rakennus	55
5.2	Vastuut ja valtuudet	56
5.2.1	Johdon puolelta	56
5.2.2	Henkilökunnan puolelta	57
5.3	Laatujärjestelmä	58
5.3.1	Laatupolitiikka	58
5.3.2	Laadunvalvonta	60
5.3.3	Tiedonsiirtojärjestelmä	60
5.4	Katsastus- ja rekisteröintitoiminta	60
5.4.1	Palvelutarjooma	60
5.4.2	Katsastuslajit	61
5.4.3	Katsastuksen palveluprosessit	62
5.4.4	Toimintakuvaus: määräaikaikatsastustapahtuma henkilöauto/pakettiauto	64
5.4.5	Toimintakuvaus: määräaikaikatsastustapahtuma mönkijä	67
5.4.6	Toimintakuvaus: määräaikaikatsastustapahtuma perävaunu	68
5.4.7	Toimintakuvaus: määräaikaikatsastustapahtuma raskas kalusto	68
5.4.8	Toimintakuvaus: kuntokatsastukset henkilöauto/pakettiauto/mönkijä/perävaunu	70
5.4.9	Toimintakuvaus: kuntokatsastus mopo	70
5.5	Rekisteröinnin palveluprosessit	70
5.6	Asiakaspalautteet	71
5.6.1	Asiakkailta tulevan palautteen käsittely	71
5.6.2	Reklamaatiot	71
5.6.3	Virheellinen katsastuspäätös	72

5.7	Koulutus.....	72
5.7.1	Uuden henkilön koulutus.....	72
5.7.2	Henkilökunnan täydennyskoulutus	72
5.7.3	Koulutuskortisto	73
5.8	Asiakirjat	73
5.8.1	Asiakirjojen arkistointi	73
5.8.2	Asiakirjojen hankinta	75
5.9	Laitteisto	75
5.9.1	Laitteiden huolto.....	75
5.9.2	Laitteiden kalibrointi	76
5.10	Raportointi	77
5.11	Laatukäsikirjan päivitys.....	77
6	Yhteenveto, johtopäätökset ja jatkokehitysehdotukset yrityksen johdolle	77
6.1	Yhteenveto kehittämishankkeesta	77
6.2	Yhteenveto tuotoksesta	78
6.3	Jatkokehitysehdotukset yrityksen johdolle.....	78
6.4	Teoreettinen keskustelu	78
6.5	Ammatillinen kehittyminen	79
7	Lähteet	80

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen taustaa

Opinnäytetyön aiheena on Herttoniemen Autokatsastus Oy:n Kirkkonummen toimipisteen katsastuksen toimintaprosessien uudelleen järjestäminen asiakaspalvelun ja toiminnan laadun tasaisuuden parantamiseksi sekä uuden laatukäsikirjan laatiminen. Työ liittyy palveluliiketoiminnan prosessien ja laadun kehittämiseen lähtökohtinaan asiakaslähtöinen liiketoiminta ja asiakastyytyväisyys. Katsastusprosessit on asemalla alun alkaenkin suunniteltu palveluperiaatteen mukaisesti, mutta silti katsastajilla on erilaisia toimintatapoja ja asiakkaalle näkyvät laatuvariaatiot ovat suuria. Asiakkaat ovat osin tyytymättömiä huomattavan erilaisiin katsastuksen läpimenoaikoihin sekä katsastuksen lopputuloksen epätasaisuuteen. Myös valtakunnallisessa vertailussa aseman hylkäysprosentti on kohtalaisen korkealla. Hylkäysprosenttien keskiarvo koko maassa on 25,93 prosenttia, Kirkkonummen Autokatsastuksessa 31,0 prosenttia. (AKE Katsastuksen tilastoja 2010a.) Nykyinen laatukäsikirja ovat myös päivittämättä ja suurelta osin vanhoja tietoja sisältävä, sillä esimerkiksi Trafin tieliikennejärjestelmä on vaihtunut käsikirjan aikana. Nykyistä laatukäsikirjaa ei myöskään ole olemassa kuin paperiversiona, joten sen ajan tasalla pitäminen on vaikeaa. Opinnäytetyön lopputuloksena tulee olemaan uusi, ajan tasalla oleva laatukäsikirja aseman ja koko ketjun käyttöön.

1.2 Tarkoitus ja rajaus

Tämä opinnäytetyö on osa ylempää liiketalouden ammattikorkeakoulututkintoa, ja se on 30 opintopisteen laajuinen. Luonteeltaan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö on työelämän käytäntöä uudistava hanke, joka tehdään yhteistyössä opiskelijan, opettajien sekä työelämän edustajien kanssa. Työelämän edustajana on toiminut tässä opinnäytetyössä hallintojohtaja Sari Tiger Herttoniemen Autokatsastus Oy:stä, ja opinnäytetyön ohjaajana yliopettajat Irma Vahvaselkä sekä Vesa Taatila Lohjan Laurea-ammattikorkeakoulusta. Tämä opinnäytetyö pohjautuu Laurean kehittämään Learning by Development -malliin, joka on uutta luova pedagoginen toimintamalli joka perustuu autenttisuuteen (uskollisuus omalle persoonallisuudelle), kumppanuuteen, kokemuksellisuuteen ja tutkimuksellisuuteen.

Opinnäytetyön aihe liittyy läheisesti opiskelijan asemaan työelämässä, ja hänen mahdolluuksiinsa vaikuttaa asioihin yritystoimintaa kehittäväällä tavalla. Opinnäytetyön on tarkoitus olla valmistuessaan yksi työväline uusien työntekijöiden perehdytyksessä ja auttaa sekä vanhoja että uusia työntekijöitä hahmottamaan koko toiminnan laajuutta sekä yksittäisen työntekijöiden toimien vaikutusta kokonaisuuteen. Siinä on tarkoitus kuvata koko katsastusaseman toiminnan laajuutta, sekä luetella osa prosesseista tarkemminkin stabiilin laadun saavuttamiseksi mm. katsastustoimien osalta.

Tavoitteena on luoda katsastusasemalle vakioidut katsastusprosessit, joita katsastajat jatkossa myös noudattaisivat. Tuotoksena on laatia vanhan laatukäsikirjan pohjalta uusi, ajantasainen ja myös sähköisesti olemassa oleva versio. Sen pohjalta myös muilla Herttoniemen Autokatsastus Oy:n asemilla on tarvittaessa mahdollisuus päivittää omia laatukäsikirjojaan ja toimintatapojaan.

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu perehtymisestä asiakaslähtöiseen liiketoimintamalliin ja sen kehittämiseen. Sen jälkeen käsitellään palvelullistamisen ja palveluliiketoiminnan asiakaslähtöistä kehittämistä. Myös asiakasymmärrys ja palveluliiketoiminnan johtamisen näkökulma on otettu huomioon.

Tavoitteiden saavuttamiseksi on käyty läpi aiheeseen liittyvää teoreettista tietoperustaa, jonka jälkeen on laadittu vanhan laatukäsikirjan pohjalta uudet katsastuksen prosessit vuorovaikutuksessa katsastajien kanssa. Myös kaikki muu laatukäsikirjan sisältö on laadittu uudestaan nykyisen tieliikennejärjestelmän vaatimusten pohjalta. Laatukäsikirjaan liittyvä materiaali laaditaan osin Kirkkonummen Autokatsastuksen vanhan laatukäsikirjan pohjalta, noudattaen liikenneministeriön päätöstä 1604/1995 katsastuksen ja rekisteröinnin toimituksista ja katsastusaseman laatukäsikirjan sisällöstä (Tieliikenne lakikokoelmat 2010, 708.). Tuotoksena tulee olemaan täysin uusi laatukäsikirja.

1.3 Aikaisempi tutkimus

Opiskelija on opinnäytetyötä tehdessään tutustunut graduihin Tuotetiedon jakaminen kaupan arvoverkostossa, tapaustutkimus Keskon arvoverkostosta (Ohtonen 2009) sekä Toimitustäsmällisyyden kehittäminen rakennustyömaan tuottavuuden nostamiseksi, case Skanska Oy (Kiljunen 2009).

Opinnäytetyön tekijä on tutustunut myös Laureassa tehtyihin AMK ja YAMK- opinnäytetöihin. Esimerkiksi Valmistavan PK-teollisuusyrityksen moduulituotteiden tilaustoimitusprosessin kehittäminen Valon Kone Oy:ssä (Pönni 2010) ja Asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittäminen: asiakassegmentointi ja segmentointiperusteinen asiakkuuden hoito-ohjelma (Österholm 2009) käsittelevät samaa aihepiiriä.

1.4 Laurean kehittämispohjainen LbD-oppimismalli ja tutkimuksen menetelmälliset ratkaisut

1.4.1 Learning by developing

Opinnäytetyö perustuu Laureassa kehitettyyn Learning by Developing -malliin. Kehittämispohjainen oppiminen eli Learning by Developing (LbD) on uutta luova pedagoginen toimintamalli joka perustuu autenttisuuteen (uskollisuus omalle persoonallisuudelle), kumppanuuteen, kokemuksellisuuteen ja tutkimuksellisuuteen. Malli pyrkii yhdistämään ammattikorkeakoulujen tavoitteet opetuksen, tutkimus- ja kehitystyön sekä aluekehityksen osalta ja lisäämään opiskelun työelämälähtöisyyttä. Tavoitteena on saada aikaan työelämän käytäntöä uudistava kehittämishanke, joka tehdään yhteistyössä opiskelijan, opettajien sekä työelämän edustajien kanssa. Vastauksia työelämän aitoihin ongelmiin ja kehittämishaasteisiin etsitään käyttäen tutkivaa ja kehittävää työtapaa. Oppimisprosessi ja kehittämishankeprosessi kietoutuvat toisiinsa siten, että kehittämishankkeen ympärille rakentuvassa oppimisympäristössä mahdollistuu yksilön oma oppiminen ja yhdessä oppiminen, sekä uuden osaamistiedon rakentuminen. Siinä on mukana työelämäosaamisessa oleva tieto, sitä selittävä tieto sekä uutta tuottava tieto. (Piirainen 2008, 6-13.)

Tämä opinnäytetyö on laadittu opiskelijan työkokemuksen ja asiantuntemuksen pohjalta tiiviissä yhteistyössä työyhteisön ja opettajan kanssa. Sen aihe on valittu yrityksessä havaittujen epäkohtien korjaamiseksi. LbD-mallissa opinnot kytketäänkin heti alusta lähtien oikeiden yritysten aitoihin kehittämistarpeisiin. Opiskelijoiden on kyettävä hankkimaan työssä tarvittavaa tietoperustaa ja myös arvioimaan aineistoa kriittisesti. Näin ollen opiskelijoiden substanssitaidot (asiatietotaito) kehittyvät kehittämishankkeen myötä. Työelämän, oppilaitoksen ja opiskelijoiden yhteistyössä on huomioitava kaikkien osapuolten lähtökohdat, ja opiskelijalla on suuri vastuu työskentelystään jotta kehittämishankkeen tavoitteet saavutettaisiin. LbD-malli perustuu ajatukseen opiskelijan omasta aktiivisuudesta ja vastuun ottamisesta, opettaja on tukihenkilön roolissa. LbD-oppimismallissa onkin keskeistä luova ja tutkimuksellinen ote, ennakkoluulottomuus ja uusien näkökulmien huomioiminen, ihmisten kohtaaminen ja uuden tiedon tuottaminen. Perusolettamuksena on että opiskelijat ovat halukkaita ja innostuneita oppimaan mallin mukaisesti ja että kaikille löytyy mielekkäitä, haasteellisia ja omaan alaan liittyviä kehittämishankkeita. Myös työyhteisön täytyy olla yhteistyöhaluinen ja kiinnostunut kehittämishankkeesta sekä oppilaitosyhteistyöstä. Kaikkien osapuolten tulisi mieltää koko kehittämishankeprosessi mielekkäänä ja tulosta tuottavana oppimisprojektina. (Piirainen 2008, 115-116.) Opinnäytetyön laatiminen ja palautus tapahtuu etukäteen sovittujen aikataulujen mukaisesti. Opettaja ohjaa opinnäytetyötä säännöllisesti. Tässä opinnäytetyössä ohjaus on tapahtunut lukuvuotena 2010-2011.

Kallioinen (2008, 107-108) pitää kokemustensa pohjalta Lbd-toteutuksen onnistumisen edellytyksenä mm. seuraavia asioita:

Opiskelijoilla tulee olla riittävä valmius ja ymmärrys vaativaan substanssiopiskeluun. On suuri virhe otaksua, että uusia asioita ja ideoita voidaan tuottaa tuntematta hyvin oppiaineen sub-

stanssia. Hyvä substanssin tuntemus ja uusien asioiden opiskeluvalmius syntyy vain opiskelukokemuksen karttumisen kautta. Opiskelun tulee olla hyvin kurinalaista. Opintojaksoilla noudatetaan alussa sovittua aikataulua. Tuloksellisen toiminnan edellytys on, että opiskelijat karttavat itseopiskelulla substanssiosaamistaan opintojakson alkuvaiheessa tehokkaasti ja melko nopeasti. Tämä edellyttää tavanomaista suurempaa panostusta lukemiseen ja itseopiskeluun. Tämä sama pätee opinnäytetyötyöskentelyyn eli mitä ilmeisimmin vaatimustason kasvaminen merkitsee samalla opiskelun vaativuuden kasvua. Kun tavoitteena on määräaikainen suoriutuminen, joutuvat opiskelijat käytännössä suunnittelemaan myös ajankäyttönsä tavanomaista huolellisemmin. Opiskelijoiden motivointi opintojakson alussa on tärkeää, jotta he ymmärtävät miksi heiltä odotetaan tavanomaista suurempaa panostusta ja miksi tämä panostus kannattaa. LbD tarkoittaa opiskelijoiden näkökulmasta katsottuna vaativampaa ja tavanomaista sitoutuvampaa työskentelyä.

1.4.2 Käytetty tutkimusote ja -menetelmät

Tämä opinnäytetyö on tehty toimintatutkimuksena. Toiminnalliseen tutkimusotteeseen sisältyy kirjallisen työskentelyn lisäksi toiminnallinen osuus. Työn taustalla on teoreettinen tietoperusta, jonka alustamalta pohjalta suoritetaan käytännön toteutus niin prosessien uudelleen järjestämisen kuin laatukäsikirjankin osalta. Teorian avulla mallinnetaan katsastusaseman toiminta. Tämän jälkeen mallinnetaan uudelleen toimintamallit aseman käytänteille. Uudet toimintamallit pyritään laatimaan laadukkaaseen ja vakioituun palvelutapaan perustuen. Mallien avulla halutaan saada hallintaan eroja palvelun laadussa ja asiakastyytyväisyydessä. Uusiut, tarkistettut katsastuksen toimintamallit laaditaan haastattelemalla katsastajia ja yhdistämällä heidän nykyisistä toimintatavoistaan toimiva, kaikille sopiva toimintamalli. Mallit siirretään laatukäsikirjaan. Myös rekisteröinti ja muu toiminta mallinnetaan uudelleen ajantasaisesti. Laatukäsikirja laaditaan vanhan paperisen käsikirjan pohjalta, ja apuna käytetään myös teoreettista tietoperustaa. Tarkoituksena on saada aikaan sekä opiskelijan että työelämän tarpeisiin soveltuva lopputuotos. Opinnäytetyön lopputuotos tulee yrityksen käyttöön sellaisenaan laatukäsikirjan muodossa.

1.5 Käsitteet

Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat asiakaslähtöinen liiketoiminta, asiakasymmärrys, palvelullistaminen ja palveluliiketoiminnan kehittäminen.

1.5.1 Asiakaslähtöinen liiketoiminta

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli on toimintatapa ja johtamisjärjestelmä, jossa yrityksen toiminnot ja voimavarat pyritään suuntaamaan oikeisiin kohteisiin. Se edellyttää markkinoi-

den ja asiakkaiden syvällistä tuntemista, sekä yrityksen strategioiden jäsentämistä, kokonaisuudeksi joka parhaiten soveltuu yrityksen tavoitteiden toteuttamiseen. Asiakaslähtöisestä liiketoimintamallista puhuttaessa tarkasteluun otetaan yrityksen koko arvoketju. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli tuottaa oikein toteutettuna arvoa sekä asiakkaalle että yritykselle. (Compass Management Partners 2007.)

1.5.2 Asiakasymmärrys

Asiakasymmärrystä syntyy asiakastietoa hyödyntämällä ja tulosta voidaan hyödyntää liiketoiminnassa päätösten tukena. Yrityksen toiminnan muuttaminen tuotelähtöisestä liiketoiminnasta asiakaslähtöiseen toimintatapaan vaatii ymmärrystä siitä, mitä on asiakkaan kokema arvo ja miten se syntyy. Päätöksiä tehdään ottaen huomioon asiakkaan näkökulma asiaan, kuten esimerkiksi asiakkaiden odotusajat katsastuksessa, sekä lopputuloksen tasa-arvoisuus eri katsastajien välillä. Päätöksiä tehtäessä pyritään saamaan hyötyä yritykselle asiakkaan näkökulma huomioon ottaen. (Arantola & Simonen 2009.)

1.5.3 Palvelullistaminen

Yhä useammat asiakkaat hakevat fyysisten tuotteiden valmistajien sijasta palveluntarjoajia eikä kilpailuetua voi enää saavuttaa ja ylläpitää perinteisin keinoin. Toimialasta riippumatta yritykset törmäävät nykyisin samankaltaisiin haasteisiin: laskeviin yksikköhintoihin ja kustannusten alentamispaineisiin. Pelkän teknisen ratkaisun suoma kilpailuetu on useimmilla aloilla hävinnyt jo aikojen sitten. (Grönroos 2009, 497-498.)

Palvelutransformaatio eli palvelullistaminen ja tuotteistaminen on useassa yrityksessä elinehto ja edellytys liiketoiminnalle myös tulevaisuudessa. Vain harvaa tuotetta ostetaan enää ilman mitään oheispalveluita. Palveluliiketoimintaan siirtymiselle löytyykin sekä taloudellisia, markkinoinnillisia että strategisia syitä. Globaalissa kilpailussa ei erotuta enää pelkillä teknisillä ratkaisulla. Teknisillä ratkaisulla voidaan ylläpitää jossain määrin kilpailuetua, mutta teknisen ratkaisun rinnalle ja tueksi on välttämätöntä kehittää palveluliiketoimintaa, jolla mahdollistetaan liiketoiminnan tulevaisuus sekä laajentuminen uusille alueille. (Grönroos ym. 2007, 9.)

1.5.4 Palveluliiketoiminnan kehittäminen

Grönroosin mukaan palveluprosessi on jatkuvaa palvelun tuottamista. Palveluprosessi toteutuu vuorovaikutuksessa toimittajan ja asiakkaan välillä, ja palvelu on asiakkaan arvoprosesseihin kiinnittymistä, joten palveluprosessi poikkeaa täysin tuoteprosesseista. (Hurme ym. 2008.)

Nyrkkisääntönä voidaan sanoa, että asiakkaan pitää saada parempaa laatua kuin hän odottaa. Pelkkä hienojen laatuohjelmien käyttöönotto ei yleensä riitä parempaa laatua tavoiteltaessa, vaan kyse on myös johdon ja henkilökunnan asenteista. Laadun kehittämistä ei tule pitää vain ohjelmana tai kampanjana, vaan sen on oltava jatkuva prosessi. Jokaiselta organisaation jäseneltä vaaditaan jatkuvaa laadun merkityksen arvostusta ja laadun parantamiskeinojen ymmärtämistä. Johdon tulee pitää laatuavoitetta kaiken aikaa yllä. Laatu ja laadunparannus sekä laadunvarmistusprosessit ovat strategisia asioita (perustuvat johdon laatuavoitteeseen ja asiakkaiden odotuksiin), jotka vaativat ylimmältä johdolta jatkuvaa huomiota. (Grönroos 2009, 141-142.)

1.6 Rakenne

Tämä opinnäytetyö jakaantuu viiteen päälukuun. Opinnäytetyön ensimmäinen luku on johdanto, jossa on käsitelty opinnäytetyön tarkoitusta ja taustaa sekä esitelty tutkimusotetta ja keskeisiä käsitteitä. Toisessa luvussa on kohdeorganisaation sekä alan erityispiirteiden esittely. Kolmas luku sisältää teoreettisen tietoperustan. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli ja palvelullistaminen ovat luvun pääsisältöinä. Kehittämishankkeen kuvaus on neljännessä luvussa. Aluksi luvussa on esitelty hankesuunnitelma ja tutkimustapa, ja sen jälkeen hankkeen toteutusmalli. Viidennessä luvussa on tuotu esille opinnäytetyön tuotos eli uuden laatuksikirjan sisältö. Kuudes luku sisältää yhteenvedon kehittämishankkeesta sekä jatkokehitysehdotukset. Seitsemäs luku on päätäntö. Lopussa on lähdeluettelo.

2 Kohdeorganisaation esittely sekä liiketoimintaympäristön erityispiirteet

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä palveluliiketoiminnan kehittämiseen. Tavoitteena on Herttoniemen Autokatsastus Oy:n Kirkkonummen toimipisteen katsastuksen toimintaprosessien uudelleen järjestäminen palvelun laadun parantamiseksi. Autokatsastusalalla toimiva Herttoniemen Autokatsastus Oy ja erityisesti sen Kirkkonummen toimipiste on opinnäytetyön toimeksiantaja ja kohdeyritys.

2.1 Kohdeorganisaation esittely: Herttoniemen Autokatsastus ja Kirkkonummen Autokatsastus

Herttoniemen Autokatsastus on vuonna 1995 perustettu suomalainen katsastusalan perheyriitys. Katsastusala vapautui valtion toiminnasta kilpailulle vuonna 1994, ja vuonna 1995 Herttoniemen Autokatsastus rakennutti Herttoniemen Sahaajankadulle ensimmäisen katsastusasemansa. Katsastustoiminta aloitettiin vuonna 1997. Herttoniemen asema on pääkaupunkiseudun asemista edelleen suurimpia. Tällä hetkellä Herttoniemen Autokatsastus Oy:llä on Hert-

toniemen aseman lisäksi aputoiminimellä toimivia asemia Helsingin Hernesaassa, Espoossa sekä Kirkkonummella. Herttoniemen Autokatsastus Oy on kotimaisessa omistuksessa ja sen toimitusjohtajana toimii Juha Ovaska. Toimitusjohtajan alaisuudessa työskentelee tällä hetkellä kaikkiaan noin 50 toimihenkilöä, joista katsastusmiehiä on noin 35 ja toimistosiihteereitä 15. Jokaisessa toimipisteessä käytännön toiminnasta vastaavat vastaava katsastusmies sekä toimistovastaava yhdessä muiden toimihenkilöiden kanssa. (S.Tiger, henkilökohtainen tiedonanto 2010.)

Asemista Kirkkonummen Autokatsastus on kaikkein uusin. Se rakennettiin vuonna 2005 ja avattiin katsastustoiminnalle alkuvuodesta 2006. Kirkkonummella työskentelee 4 katsastusmiestä sekä 2,5 toimistosiihteeriä. Kirkkonummen Autokatsastuksella on nykyaikaiset ja toimivat toimitilat. Toimisto-, asiakas-, ja henkilökuntatilojen lisäksi asemalla on jarrudynamometrihalli, kaksi kevyen kaluston linjaa neljällä nosturilla, raskaan kaluston halli sekä dieselmitauskatos. Asemalla suoritetaan Trafin alaisia rekisteröintitoimenpiteitä, kevyen ja raskaan kaluston määräaikaikatsastuksia ja pakokaasumittauksia sekä ajoneuvojen kuntokatsastuksia. Kirkkonummen alueen ajoneuvokannassa on ominaista melko suuri hevos- ja perävaunujen osuus, sekä pakettiautojen määrä. Ajoneuvokanta on melko nuorta keskiarvolla 9,4 vuotta. Määräaikaikatsastusten hylkäysprosentti on tällä hetkellä 31 %, mikä jonkin verran keskiarvoa korkeampi Trafi:n katsastustilastoinnissa. (AKE Katsastuksen tilastoja 2010a.)

Herttoniemen Autokatsastus Oy:ssä on tavoitteena suorittaa katsastus- ja rekisteröintitoimenpiteet asiakkaalle helpolla tavalla ja sopivaan aikaan. Näin ollen asemat ovat avoinna pitkien aukioloajoin klo 8-18 (osittain myös 8-20), sekä lauantaisin 9-14. Rekisteröintitoimenpiteitä varten ei tarvitse varata aikaa, katsastusta suoritetaan sekä ajanvarauksella että jonottamalla. Asiakkaan ei tarvitse itse osallistua katsastusprosessiin, vaan hän voi jättää avaimet katsastusmiehelle ja odottaa itse asiakastilassa. Kaikilla asemilla on asiakkaille maksuton kahvitarjoilu.

Herttoniemen Autokatsastus Oy:n kaikilla toimipisteillä on laadullisena tavoitteena palvella asiakkaitaan korkealla toiminnallisella laadulla ja hyvällä palveluasenteella. Toiminnan tavoitteena on edistää liikenneturvallisuutta ja ympäristönsuojelua suorittamalla lakisääteisiä ajoneuvojen määräaikaikatsastuksia. Tavoitteena on myös huolehtia tehtäviin kuuluvien palveluiden tarkoituksenmukaisesta tarjonnasta sekä ottaa huomioon liiketoiminnan edellytysten mukaisesti asiakkaiden ja koko yhteiskunnan tarpeet. Laatutavoitteet koskevat koko henkilökuntaa. Katsastus- ja rekisteröintitoiminta perustuu henkilökunnan ammattitaitoon. Jokainen henkilö vastaa työnsä laadusta ja ammattitaitonsa kehittämistä oman asemansa tarjoamien resurssien mukaisesti. Katsastushenkilökunta käy säännöllisin määräajoin lupiensä mukaisilla kursseilla, ja rekisteröintihenkilökunta Trafin koulutuksissa. Laaduntarkkailua toteutetaan keräämällä asiakaspalautetta, seuraamalla hylkäysprosentteja ja niistä johdettavia tilastoja

sekä reagoimalla Trafín suorittamiin pistotarkastuksiin ja niiden tuloksiin. (Tieliikenne lakikoe-koelmat 2010, 700-710.)

2.2 Katsastusaseman asiakaspalveluprosessin erityispiirteet

Katsastusaseman kaikki työ perustuu henkilökunnan ammattitaitoon sekä hyvään asiakaspalveluun. Asiakaspalvelu on asiakkaan ja yrityksen välistä vuorovaikutusta ja asiakaspalvelutilanteissa asiakaspalvelija toimii yrityksen edustajana. Vaikka usein asiakaspalveluksi mielletään ainoastaan rajapinta jossa yrityksen asiakaspalvelija palvelee ulkopuolista asiakasta, on myös yrityksen sisällä myös asiakaspalvelua. Kun työntekijä avustaa, tai suorittaa osaa toiselle työntekijälle siirtyvästä tehtävästä, on sekin asiakaspalvelua. Kaikkiin aseman toimintoihin sisältyy asiakaspalvelua, joko sisäistä tai ulkoista. Siksi kaikissa yrityksen toimissa on otettava huomioon asiakasnäkökulma. Katsastusasematyössä korostuu hyvä asiakaspalvelu ja asiakastyytyväisyys. Jokaisen työntekijän tulee sisäistää hyvän asiakaspalvelun perusteet, jotta yrityksestä muodostuva ulkoinen kuva olisi eheä. Asiakaspalvelu on aineeton resurssi palveluiden ja tuotteiden markkinoinnissa ja myynnissä ja se on osa yrityksen kokonaisvaltaista palveluketjua, jonka tarkoituksena on tuottaa sekä liiketoiminnallista hyötyä yritykselle että lisäarvoa asiakkaalle (Honkola & Jounela 2000, 56.)

Asiakaspalvelu on ydinpalvelua. Asiakas ei koe ainoastaan toimistolla tapahtuvaa asiakaspalvelutilannetta saamukseen palveluksi, vaan ottaa huomioon myös kaikki tähän ydinpalveluun sitoutuvat liitännäispalvelut. Tämän vuoksi on tärkeää, että myös yrityksen ulkoinen imago (ulkoasu, mainonta, tarjousten paikkansapitävyys) on kunnossa. Näiden ulkoisten seikkojen vaikutus yhdessä asiakkaan odotuksien kanssa luo asiakkaalle kuvan, siitä millaista asiakaspalvelu on kyseisessä yrityksessä. Jos jokin palvelutilanne on ristiriidassa asiakkaan mielikuvan kanssa, on hyvinkin mahdollista että asiakas hakee jatkossa muualta tilalle korvaavan palvelun. Tai jos asiakas saa joka kerta yrityksessä asioidessaan hyvin eritasoista palvelua, rikkoutuu myös silloin asiakkaan aikaisemmalla kerralla saama positiivinen/negatiivinen mielikuva yrityksestä. Tämä on ongelmana katsastustoimialalla, sillä erot sekä asiakaspalvelun laadussa että katsastuspäätökseen johtavissa toimissa voivat olla hyvinkin merkittäviä.

2.3 Katsastus- ja rekisteröintitoiminta -toimialan erityispiirteet

Katsastus- ja rekisteröintitoiminta on Trafín (entinen Ajoneuvohallintokeskus AKE) valvomaa toimintaa ja Trafi myöntää katsastuksen toimiluvat. Katsastustoimipaikka on Trafín sopimus-kumppani. Katsastustoimipaikat suorittavat julkista hallintotehtävää ja neuvovat hallintolain 434/2003 mukaisesti kansalaisia katsastusta koskevissa asioissa. Katsastusasemalla tehdään myös ajoneuvojen rekisteröintien yhteydessä vakuutuksia, joita varten asemalla on käyttöso-pimus vakuutusyhtiöiden omaan järjestelmään Netsoon. Tärkeimmät yhteistyökumppanit au-

tokatsastusosalalla ovat Trafi, vakuutusyhtiöt sekä poliisi. (Tieliikenne lakikokoelmat 2010, 674.)

Katsastustoimialaa voidaan analysoida esimerkiksi PESTEL-toimintaympäristöanalyysin kautta. PESTEL on lyhenne sanoista poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset, ekologiset ja lailliset tekijät. PESTEL-analyysissä mietitään tekijöiden tulevaisuuden muutoksia ja verrata niitä nykyhetkeen. PESTEL-analyysin kirjainlyhenteet tulevat seuraavista tekijöistä:

- poliittisia tekijöitä (P) ovat esimerkiksi valtiovalta ja verotus
- ekonomisia tekijöitä (E) ovat mm. rahoitus, inflaatio ja työttömyys
- sosiaalisia tekijöitä (S) ovat ihmisten liikkuvuus, koulutus, muutokset elintavoissa, kulutus ja asenteet työntekeä kohtaan
- teknisiä tekijöitä (T) ovat valtion rahoitus, uudet keksinnöt ja teknologian muuttumisnopeus
- ekologisia tekijöitä (E) ovat ympäristön suojelua koskevat lait, jätepolitiikka ja energian kulutus
- laillisia tekijöitä (L) ovat työntekijälait, kilpailusäädökset ja terveyteen sekä turvallisuuteen liittyvät säädökset. (Mattsson & Torri 2008.)

Poliittinen toimintaympäristö (P)

Valtiovalta säättää lait, jotka vaikuttavat suoraan myös katsastus- ja rekisteröintitoimintaan. Muutoksia tulee jatkuvasti, mutta niiden toteutumisaika on usein melko pitkällä aikavälillä ja näin ollen alalla on aikaa varautua muutoksiin. Esimerkkinä mahdollisesti alkavat moottori- pyörien määräaikaikatsastukset, jotka toteutuessaan toisivat muutoksia sekä katsastajien että rekisteröijien osaamisvaatimuksiin.

Ekonomiset tekijät (E)

Ekonomisilla tekijöillä ei tule olemaan juurikaan merkittävää vaikutusta katsastusalaan, auto-kanta pysyy tai lisääntyy, ja autot on katsastettava. Kuitenkin vireillä oleva uusi toimilupala-ki, joka mahdollistaisi myös autokorjaamoiden tulon katsastustoimintaan mukaan, tulee to-teutuessaan vaikuttamaan Herttoniemen Autokatsastus Oy:n automääriin. Herttoniemen Au-tokatsastus Oy on kuitenkin pitkään toiminut vakavarainen yritys, joten pienet talouden hei-lahtelut eivät sen asemaa tule merkittävästi horjuttamaan. Uusia asemia tulee varmasti, mut-ta rajatusti, sillä alalla aloittamisinvestoinnit ovat merkittävät ja kannattavuus suunnitellulla alueella harkittava tarkkaan. Myös työntekijöiden koulutustason ylläpito on alalla melko vaa-tivaa säännöllisen koulutusaikataulun vuoksi.

Sosiaaliset tekijät (S)

Katsastusala on melko vakaata, sillä ihmisillä on autoja (ajoneuvokanta Manner-Suomessa yhteensä 4 742 397), ja ne täytyy katsastaa. Kilpailua on, mutta asiakkaita on ainakin vielä riittänyt. Edelleen joillakin asemilla on pitkiä jonotusaikoja ja heikko asiakaspalvelun tai työn laatu. Tämä viittaisi siihen, että tilaa uusille yrittäjillekin vielä löytyy. Herttoniemen Autokatsastus Oy:n toimialueena on muuttovoittoinen pääkaupunkiseutu ja sen lähikunnat, joten autokanta todennäköisemmin lisääntyy tai pysyy ennallaan tulevaisuudessakin. (AKE Katsastuksen tilastoja 2010b.)

Tekniset tekijät (T)

Alalle tulee uutta teknologiaa jatkuvasti, ja vanhempien katsastushallien (Herttoniemi, Hernesaari, Espoo) osalta ainakin on lähitulevaisuudessa nosturien, dynamometrien, mittareiden ym. mittavaa uusimista jolloin tekniikka uudistuu samalla. Myös tietotekninen kehitys on vauhdikasta ja kilpailussa mukana pysyminen vaatii tietokonekannan ja järjestelmien jatkuvaa päivitystä. Tällä hetkellä (2011) Herttoniemen Autokatsastuksen koko tietokonekanta ja -järjestelmä on täysin uusittu ja ajantasainen.

Ekologiset tekijät (E)

Katsastusalan yksi motiiveista ja olemassaolon syistä on suorittaa ympäristönsuojelua. Päästömittaukset ja niiden raja-arvot on tarkoin säädelty, ja autokannan uudistuessa läpipääsytarvot kiristyvät jatkuvasti. Toisaalta katsastuksessa ja rekisteröinnissä ovat paljon tekniikkaa vaativia työtehtäviä, joten energiaa kuluu jo pelkkien toimintaolosuhteiden ylläpitoon. Mahdollisesti kiristyvä energiapolitiikka saattaa vaikuttaa käytännössä aseman laitteiden uusimiseen energiaa enemmän säästäviksi, sekä ajoneuvokannan moottorityyppien uusiutumisen energiataloudellisimmiksi.

Lailliset tekijät (L)

Tieliikennelaki sekä Trafi määräävät katsastus- ja rekisteröintitoiminnan säännöt (Tieliikennelakikokoelmat 2010, 673-710.) TES (Toimihenkilöunioni, Autoalan työehtosopimus 2011) ja työsopimuslaki (Työsopimuslaki 2011) taas työntekijöiden työajat ja työolosuhteet. Tieliikennelakiin tulee jatkuvasti muutoksia, joissa on pysyttävä mukana. Mahdollisia tulevia muutoksia ovat esimerkiksi asetus moottoripyörien ja kevytperävaunujen katsastusvelvollisuudesta sekä korjaamoiden oikeus suorittaa kevyen kaluston katsastustoimintaa. Käytännössä nämä muutokset merkitsisivät lisää henkilöstöresurssien tarvetta katsastusosalle, sekä myös laajem-

paa koulutusta katsastusmiehille. Toisaalta katsastusalan kilpailua ja jatkuvaa hinnannousua pyritään hillitsemään. Suunnitelmia on jo tehty, mutta päätöksiä ei vielä.

Toimialan erityispiirteet vaikuttavat opinnäytetyön tekemiseen, sillä katsastuslainsäädäntö ja katsastuksen arvosteluperusteet määrittelevät osaltaan katsastuksen suorittamisen tavan ja järjestyksen. Myös laatukäsikirjan sisältöä on määritelty lainsäädännöllä. (Tieliikenne lakikoelmat 2010, 708.)

3 Teoreettinen tietoperusta

Tässä luvussa on rakennettu kirjallisuudesta teoreettinen viitekehys tutkimuksellisenä kehittämishankkeena toteutettavaa opinnäytetyötä varten. Työn tarkoituksena on kohdeorganisaation palveluliiketoiminnan kehittäminen katsastuksen toimintaprosessien uudelleen järjestämistoimenpiteillä. Lopputuotoksen tavoitteena on asiakaspalvelun ja toiminnan laadun tasaisuuden parantaminen. Tuotoksena luodaan katsastusasemalle pitkälle vakioidut katsastusprosessit sekä laaditaan vanhan laatukäsikirjan pohjalta uusi, ajantasainen ja myös sähköisesti olemassa oleva versio. Laatukäsikirjan pohjalta myös muilla Herttoniemen Autokatsastus Oy:n asemilla on tarvittaessa mahdollisuus päivittää omia laatukäsikirjojaan ja toimintatapojaan.

3.1 Palvelunäkökulma

Palvelun laatu ja sen parantaminen sekä tasalaatuistaminen on yksi opinnäytetyön laatimisen kulmakivistä. Kaikki asiakkaat ovat erilaisia ja jokaista täytyy kuitenkin pystyä palvelemaan mahdollisimman hyvin ja tasapuolisesti. Tämä edellyttää sekä yritykseltä että henkilökunnalta oikeaa asennetta ja osaamista, sekä yhteistä tavoitetta jotta asiakkaiden odotukset pystyttäisiin täyttämään.

Palvelu syntyy prosessissa johon asiakas osallistuu. Prosessi muodostaa merkittävän osuuden palvelusta ja sen ratkaisevin osuus tuotetaan asiakkaan osallistuessa prosessiin. Osallistuessaan asiakas kokee palvelun ja arvioi sitä. Palvelut koostuvat toiminnoista, jotka liittyvät palvelun prosessiin ja palvelun lopputulokseen. Näiden toimintojen kokonaisuutta kutsutaan palvelutarjoomaksi. Yrityksen tulisi hallita palvelutarjoomaansa ja sen sisältöä (Grönroos 2009, 221.) Palvelutarjooman hallinnasta on kyse myös tässä opinnäytetyössä. Tavoitteena on saada palvelutarjooma hallintaan prosesseja yhdenmukaistamalla.

Asiakkaat eivät osta pelkästään tuotteita tai palveluita, vaan haluavat myös tuotteiden ja palveluiden tuottamia hyötyjä. He etsivät ratkaisuja tai paketteja, joita voivat käyttää niin että saavat niistä arvoa päivittäisiin toimintoihinsa. Palvelunäkökulma tarkoittaakin sitä, että

asiakassuhteisiin kuuluvia palveluita pidetään yritysjohtajien mielestä strategisesti tärkeitä. (Grönroos 2009, 25-27.)

Yrityksestä tulee aidosti asiakaskeskeinen, kun se ymmärtää asiakkaan prosessien lisäksi myös arvonluontiprosesseja ja niiden vaikutusta ansaintalogiikkaan. Tällöin yritys pystyy kehittämään asiakas- ja palvelukeskeisiä tapoja, joilla voidaan tukea asiakkaiden tärkeitä prosesseja. Grönroosin mukaan periaatteessa minkä tahansa voi palvelullistaa. Kyse onkin yrityksen johtamisen asenteesta, strategiasta ja asiakaskeisyyden omaksumisesta. Yrityksen pitää miettiä mitä asiakas pitää tärkeänä, millainen kilpailutilanne on ja millainen kustannus-hyötysuhde pitkällä akselilla on. Yrityksen toimiessa aikaisempaa palvelukeskeisemmin vältytään paremmin virheiltä ja turhat kyselyt ja reklamaatiot jäävät vähemmälle. Kaikki huonosti hoidetut prosessit aiheuttavat turhia kustannuksia sekä yritykselle että asiakkaille. Palvelutarjoomassa kaikki osa-alueet vaikuttavat kokonaiskuvaan ja asiakkaalle jäävään mielikuvaan. (Grönroos 2009, 502-512.)

3.2 Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli

Asiakaslähtöisyys on tutkimusten mukaan toimintatapa, jonka kautta yrityksen on mahdollista lisätä menestystään markkinoilla. Tämän koulutusohjelman (Laurea Lohja YAMK, Master of Business Administration) opiskelijoiden taustaorganisaatioiden liiketoiminnan kehittämisen viitekehykseksi on valittu asiakaslähtöinen liiketoimintamalli, joka perustuu Jukka Ala-Mutkan ja Erkki Talvelan vuonna 2004 julkaistuun teokseen Tee asiakassuhteista tuottavia. Lisäksi on käytetty Jouko Hannuksen vuonna 2004 tekemää teosta Strategisen menestyksen avaimet. Mallin esittely perustuu seuraavassa pääasiassa Laurea Lohjan tradenomiopiskelija Hanna Leijalan ja yliopettaja Irma Vahvaselän laatimaan ja koulutusohjelman viitekehykseksi tarkoitettuun tietoperustaan.

3.2.1 Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli - arvoa asiakkaalle, arvoa yritykselle

Yritysten tulisi siis tavoitella ja saavuttaa entistä parempaa kilpailuetua laadukkaampien tuotteiden tai palveluiden avulla, mikä taas on puolestaan suoranaista vuorovaikutussuhteessa tuottavuuden kasvuun. Palvelualalla kilpailuetu saavutetaan harvemmin alhaisilla kustannuksilla, vaan yhä tärkeämmäksi on muodostunut palvelujen differointi ja oman osaamisen esille tuominen. Palveluyritysten on mahdollista erottua kilpailijoistaan tarjoamalla asiakkaille jotain ainutlaatuista. Fokusoimalla palveluyritys voi luoda lisäarvoa ja saavuttaa parempaa kilpailuetua. (Leijala & Vahvaselkä 2009, 23.)

Asiakaspalvelulähtöisestä liiketoimintamallista puhuttaessa asiakkaalle lisäarvoa tuottavien tarpeiden tunnistaminen ja oman liiketoiminnan kehittäminen lisäarvon aikaansaamiseksi luo

kilpailuetua, jonka avulla erotutaan kilpailijoista. Asiakastuntemus on oleellinen osa yrityksen liiketoimintastrategiaa. Asiakashallinta voi muodostua kilpailueduksi tilanteessa, jossa tuotetta ja palvelua on enää hankala erilaistaa. Oikein toteutettuna kustannustehokkaasta ja systemaattisesta toimintavasta voi muodostua yritykselle vahva kilpailuetu. Liiketoimintamalli joka muuttaa perinteisiä ansaintamalleja tai tapoja toimia, ja on vaikea kopioida, voi tuoda yritykselle voimakasta kilpailuetua (Leijala & Vahvaselkä 2009, 23-24.)

Jotta yritys saavuttaa kilpailuedun ja liiketoiminnan kasvattamisen, se edellyttää yritykseltä jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja oppimista. Oppivat organisaatiot ovat niitä, jotka pysyvät mukana nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä ja sen haasteellisuudessa. Oppiva yritys menestyy muita paremmin kilpaillussa liiketoiminnassa, koska se pyrkii lisäämään kykyään luoda omaa tulevaisuuttaan ja kehittämään monipuolisesti kilpailukykyään vallitsevilla markkinoilla. (Leijala & Vahvaselkä 2009, 24.)

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli on monisisältöinen käsite. Se tarkoittaa yrityksen strategioiden jäsentämistä kokonaisuudeksi joka parhaiten soveltuu yrityksen tavoitteiden toteuttamiseen. Asiakaslähtöisestä liiketoimintamallista puhuttaessa tarkasteluun otetaan usein yrityksen koko arvoketju. Pelkästään asiakasrajapinnassa tapahtuvat toiminnot voidaan katsoa asiakaslähtöisen liiketoimintamallin yhdeksi osatekijäksi, asiakashallinnaksi. (Alamutka & Talvela 2004, 21-22.) Asiakashallintaan sisältyvät myös opinnäytetyössä uudelleen työstetyt liiketoimintaprosessit.

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli on toimintatapa ja johtamisjärjestelmä, jossa yrityksen toiminnot ja voimavarat pyritään suuntaamaan oikeisiin kohteisiin. Koko yrityksen arvoketju jäsentyy uudelleen asiakaslähtöisen liiketoimintamallin johdosta. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli voi olla yritykselle vahva kilpailutekijä, jossa yrityksen ydinmenestystekijät on tunnistettu asiakkaan näkökulmasta johdettuina. (Compass Management Partners 2010.)

Asiakaslähtöinen liiketoiminta ei ole asiakaslähtöisyyden ajattelemista ainoastaan teoreettisella tasolla, vaan se edellyttää selkeiden ja tavoitteellisten toimintakonseptien käyttöönottoa ja hyödyntämistä todellisessa liike-elämässä. Asiakaslähtöisyys perustuu asiakkaiden tarpeiden syvälliseen tuntemiseen, jolloin koko organisaation osaaminen, prosessit, ansaintamallit sekä tarjonta tuotteineen ja palveluineen korostuu tukemaan asiakkaan tapaa tuottaa arvoa itselleen. (Korkman 2004, 1-9.)

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli on strategialogiikka yrityksen menestyksen ydinkohdista. Tarvittava muutos sekä liiketoimintamallin rakentaminen edellyttävät yritykseltä johdonmukaista johtamista, voimavarojen suuntaamista sekä pitkäjänteistä toiminnan kehittämistä. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli voi luoda yritykselle sellaista kilpailuetua, jota on vaikea

kopioida, koska uusi liiketoimintamalli luo yritykselle uutta toimintakulttuuria. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 25.)

Toimialalla ja toimintaympäristössä voi tapahtua muutoksia, jossa monet yritykset huomaavat että nykyinen ansaintamalli ei olekaan enää kannattava. Tässä tilanteessa yrityksen on kyseenalaistettava nykyinen liiketoimintalogiikkansa ja ryhdyttävä suunnittelemaan uutta. Jos muutokseen keskitytään syvällisesti ja pitkäjänteisesti, on liiketoimintamallin muuttaminen mahdollista. Tämä edellyttää myös todellista tarvetta muutokselle. Uutta liiketoimintamallia ei kuitenkaan voida toteuttaa ennen yrityksen nykytilan kartoitusta. Tärkeää onkin siis hahmottaa ensin yrityksen tämänhetkinen tilanne toimivien liiketoimintamallien osalta, jotta löytyisi tarvittavat perusteet uuden toimintamallin suunnittelemiselle ja mahdolliselle käyttöönottamiselle. Tämä on haastava prosessi, koska tuleva menestys tulee pohjautumaan kyseiseen muutokseen ja sen toimivuuteen. (Leijala & Vahvaselkä 2009, 29-30.)

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli tarjoaa yritykselle kilpailuetua ja lisää kannattavuutta jos se on hyvin tehty. Kehittäminen ei kuitenkaan ole helppoa ja yksinkertaista. Aluksi kannattaa pohtia mikä on asiakaslähtöisen liiketoimintamallin todellinen merkitys liiketoiminnalle ja lisääkö toimintamalli kilpailukykyä. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli asettaa myös vaatimuksia organisaatiolle ja yrityskulttuurille, jotta organisaatio saadaan toimimaan uudella toimintatavalla. Yrityksen tulisi myös pohtia kuinka se hyödyntää nykyisiä järjestelmiään ja kuinka uusi järjestelmä on niihin liitettävissä sekä tarvitaanko joitain uusia työkaluja. Asiakaslähtöistä liiketoimintamallia on myös kehitettävä markkinoiden muuttumisen myötä. Tämä kaikki on yritykselle melko suuri muutos, joka lähtee ensin ajattelutavan muutoksesta ja jatkuu läpi koko organisaation ja sen järjestelmien. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 205-206.)

Muutoksen hallinnassa on tärkeää huomioida kaikki osa-alueet, jotta asiakaslähtöisen liiketoimintamallin käyttöönotto on mahdollista. Uuden liiketoimintamallin käytäntöön vieminen voidaan aloittaa, kun kehittäminen ja käyttöönotto on suunniteltu riittävän yksityiskohtaisesti. Prosessin läpivieminen vaatii laajaa osaamista liiketoiminnasta ja asiakkaista sekä muutoksia työkaluissa ja -tavoissa, organisaatiossa sekä johtamisjärjestelmässä. (Leijala & Vahvaselkä 2009, 31.)

1. Arvioidaan yrityksen asiakaskannan arvo ja tarve kehittää uusia liiketoimintamalleja

Asiakaskannan arvoa analysoitaessa tarkasteltavia osa-alueita ovat eri asiakassegmentit ja niiden liiketoimintapotentiaali sekä tulevaisuuden potentiaali. Tämä auttaa yritystä hahmottamaan nykytilaansa sekä tulevaisuutta. Asiakkuuden liiketoimintapotentiaalia arvioitaessa voidaan ottaa mukaan myös asiakkaan ostobudjetin osuus, asiakkaan toimiala sekä asiakkaan asema toimialallaan. Jotta löydettäisiin kaikki tärkeät kehittämisen kohteet, kannattaa arvi-

oida myös kannattamattomuutta. Sille on yleensä kolme syytä: volyyymi, työ ja hinta. Näitä kehittämällä on mahdollista saada kannattamattomista asiakkaista tulevaisuudessa kannattavia. (Leijala & Vahvaselkä 2009, 30.)

2. Laaditaan alustavia liiketoimintakuvauksia

Alustavissa liiketoimintakuvauksissa määritellään uudelle liiketoimintamallille kriittiset tekijät ja niiden toimivuus. Tärkeää on määritellä, mitkä ovat uuden liiketoimintamallin asiakaskohderyhmät, mitä tarjotaan, miten tarjooma luo lisäarvoa asiakkaille ja miten asiakkaita voidaan osallistuttaa mukaan toimintaan. Tarjooma sisältää tuotteita, palveluja ja tietoa, ja sen rakenteeseen vaikuttaa oleellisesti se miten yritys toimii asiakkuuksiensa kanssa. Tarjooman sisällön suunnittelu eri asiakassegmenteille on merkittävässä roolissa, koska se on ratkaiseva tekijä asiakkaan ostopäätöksen kannalta. Tarkoituksena on myös luoda perusvalmiudet ensimmäisten kannattavuuslaskelmien tekemiseen, jolloin on tärkeää miettiä, mitä voimavaroja ja tietotaitoa tarvitaan, miten sisäiset prosessit tulevat mahdollisesti muuttumaan ja miten tarjontaa on tarkoitus hinnoitella kustannustehokkaasti. Näiden pohjalta pyritään arvioimaan myös tulevia liiketoimintavaikutuksia. (Leijala & Vahvaselkä 2009, 31.)

3. Viimeisteltyjen liiketoimintamallikuvausten laatiminen

Tässä vaiheessa on tarkoitus saada aikaan kuvaus siitä millainen on toimiva liiketoimintamalli sekä millaisia toimenpiteitä vaaditaan investointipäätöksiä varten. Jotta varmistutaan että uuden liiketoimintamallin käyttöönotto on kannattavaa ja yrityksen edun mukaista, laskelmien laatimista ja tarkentamista jatketaan, asiakasta kuitenkin unohtamatta. Tärkeää on myös saada aikaan liiketoimintamallin käyttöönottamiselle laadittu alustava budjetti. Budjetti sisältää kehitykseen ja muutokseen liittyvät kustannukset sekä peruskustannukset. Näiden tietojen perusteella yrityksen johdon tulisi päättää, onko suunnitelmat mahdollista toteuttaa yrityksen henkilöstön voimavarojen ja osaamisen puitteissa sekä kannattaako uuteen liiketoimintamalliin ylipäättään investoida. (Leijala & Vahvaselkä 2009, 31.)

Strategisen tehokkuuden tuomia hyötyjä on mm:

- markkinoiden kokonaispotentiaalin ottaminen haltuun
- uusien asiakassegmenttien kehittäminen pitkällä tähtäimellä
- nopea lyhyen tähtäimen kannattavuuden parantaminen keskittymällä oikeisiin asiakkaisiin
- uusien segmenttien saavuttaminen siirtymällä ostamaan tuotteita oman valmistuksen sijasta
- meneminen syvemmälle asiakkaan arvoketjuun uusien tuotteiden avulla

- uusien lisäarvopalveluiden kehittäminen
- uuden markkinointikonseptin kehittäminen, johon liittyvät nopeat toimitukset
- omien prosessien ja kyvykkyyksien tunteminen. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 30.)

3.2.2 Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin jaottelu

Asiakaslähtöisen liiketoimintamalli voidaan jaotella Ala-Mutkan & Talvelan (2004) mukaan kuuteen eri osa-alueeseen, jotka täydentävät toisiaan ja luovat pohjan asiakaslähtöisen liiketoiminnan ymmärtämiselle sekä teoriassa että käytännössä. Osa-alueet jaotellaan seuraavasti:

1. markkina- ja asiakastuntemus
2. asiakasstrategia
3. toimintamallit
4. liiketoimintaprosessit
5. tiedonhankinta ja tietoteknologia
6. strategian seuranta ja ohjaus

Nämä osa-alueet ovat lähtökohtana yrityksen asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kehittämiseksi ja käyttöönottamiseksi. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 22.) Tässä opinnäytetyössä on keskitytty lähinnä osa-alueeseen 4. eli liiketoimintaprosessien kehittämiseen ja muokkaamiseen asiakaslähtöisyyttä ja työskentelytehokkuutta lisäävällä tavalla. Kuitenkin kaikki osa-alueet pyritään ottamaan huomioon, sillä kaikki mainitut osa-alueet vaikuttavat toisiinsa ja palvelutarjoaman toimivuuteen.

Osa-alue 1: Markkina- ja asiakastuntemus

Asiakaslähtöisen liiketoiminnan perustana on yrityksen hyvä markkina- ja asiakastuntemus. Asiakkaat ja markkinat muuttuvat ja kilpailu kiristyy entisestään, joten yrityksen toimintaa tulisi muokata jatkuvasti asiakaslähtöiseen suuntaan. Yrityksen täytyy kyetä vastaamaan markkinoilla vallitseviin olosuhteisiin, minkä vuoksi markkinoiden ja asiakkaiden tuntemus on ehdottoman tärkeää. Kilpailu on kovaa ja yrityksen tulee kyetä muuttumaan tarpeiden mukaan. Monipuolisen markkina- ja asiakastuntemuksen hyödyntämisellä yrityksen resurssit voidaan kohdentaa oikeisiin paikkoihin. Niiden avulla luodaan yritykselle tietoperusta vallitsevasta tilanteesta sekä asiakkaiden että markkinoiden suhteen. Yrityksen tulee analysoida tilannetta sekä ulkoisesta että sisäisestä näkökulmasta, jotta kokonaisilme olisi helpompi hahmottaa. Tavoitteena on selvittää asiakkaiden odotuksia sekä oman yrityksen toimintaan että kilpailijoiden toimintaan. Myös kilpailijoiden toimintatavan sekä tuote- ja palvelutarjonnan tarkastelu on tärkeää. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 24-51.)

Analysoimalla yrityksen ulkoisia tekijöitä pyritään selvittämään asiakkaiden tarpeita ja arvoituksia. Se on tärkeää tietoa yrityksen liiketoiminnan jatkuvan kehittämisen kannalta. Asiakkaiden arvostamia asioita voi tarkastella esimerkiksi perinteisen arvoketjumallin kautta, tai asiakkuuden elinkaaren ja yrityksen prosessien kautta. Sisäisiä tekijöitä tarkasteltaessa on taas tärkeää tunnistaa, mikä on kunkin asiakasryhmän strateginen merkitys yritykselle sekä tällä hetkellä että tulevaisuudessa. Sen selvittämiseksi on hyvä tutkia asiakassegmenttien myyntivolyymia, tulevaisuuden ostopotentiaalia sekä asiakaskannattavuutta. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 50-51.)

Markkina- ja asiakastuntemuksen pääkohdat:

- Mikä on toimintaympäristön vaikutus yrityksen liiketoimintaan?
- Mitä tarpeita ja odotuksia asiakkailla/asiakassegmenteillä on?
- Mikä on eri asiakasryhmien kannattavuus ja ostopotentiaali?
- Mitkä ovat yrityksen omat voimavarat ja osaamisen taso?
- Miten muutoksiin reagoidaan yrityksen sisällä? (Ala-Mutka & Talvela 2004, 211-212.)

Osa-alue 2: Asiakasstrategia:

Asiakasstrategia on perinteisen strategia-ajattelun ja asiakaslähtöisen liiketoimintamallin yhdistelmä. Jokaisella yrityksellä on oma strategiansa, josta varsinainen asiakasstrategia johdetaan käyttämällä liiketoiminnan lähtökohtana asiakkaita ja markkinoita. Toisin sanoen asiakasstrategia on markkina- ja asiakaslähtöinen näkökulma yritysstrategiaan, ja asiakasstrategian määrittäminen luo pohjan yrityksen asiakaslähtöisen liiketoiminnan suunnittelulle. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 24-46.)

Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 46-52) mukaan asiakassegmentointi on tärkeä osa asiakasstrategiaa. Asiakkaiden segmentointi auttaa yritystä suunnittelemaan ja toteuttamaan liiketoimintaansa vastaamaan paremmin erilaisten asiakasryhmien odotuksiin ja tarpeisiin. Asiakassegmenttien mukaan määritellään toimintamallit kunkin asiakassegmentin kohdalla. Konkretisoimalla kullekin asiakassegmentille omat tavoitteet, keinot, tuotteet sekä palvelut, mahdollistetaan asiakashallinnan monipuolisuus ja toimivuus osana yrityksen asiakasstrategiaa. Asiakasstrategian tavoitteena on konkretisoida yrityksen strategia sellaiseen muotoon, että siitä voidaan helposti johtaa eri asiakassegmenteille erilaisia tavoitteita, kuten kasvu- ja kannattavuustavoitteita. Pääperiaatteena segmentoinnissa on helpottaa yritystä kohdistamaan voimavaransa oikeisiin asiakkaisiin oikealla tavalla.

Asiakassegmentoinnissa otetaan huomioon monia eri taustatekijöitä:

- yksityisasiakkaan perustiedot: demografiset tiedot, sukupuoli, ikä, ammatti, elämänvaihe
- yritysasiakkaan perustiedot: koko, sijainti, tuotteet, toimiala, kapasiteetti
- yksityisasiakkaan ostokäyttäytyminen: ostomotiivit, käyttötarkoitus, merkki- ja liikeuskollisuus
- yritysasiakkaan ostokäyttäytyminen: päätöksentekijät, ostokriteerit, palvelukanavat
- tilanteelliset muuttujat: tuotteen saatavuus, riskinotto
- henkilökohtaiset muuttujat. (Ala-mutka & Talvela 2004, 55-56.)

Asiakassegmentoinnin lisäksi asiakasstrategiaan kuuluu myös palvelukanavastrategia. Sillä tarkoitetaan yrityksen valitsemia kanavia, kuten henkilökohtainen yhteyshenkilö, asiakaspalvelukeskus, mainostaminen ja yhteydenotot, joiden avulla asiakkaisiin pyritään olemaan yhteydessä ja joiden kautta asiakassuhdetta hoidetaan. (Ala-mutka & Talvela 2004, 23.).

Osa-alue 3: Toimintamallit

Asiakasstrategian määrittelyn jälkeen voidaan luotu strategia muuntaa käytäntöön konkretisoimalla se toimintamalleiksi. Toimintamalleilla tarkoitetaan toimintatapoja, joiden kautta yritys toimii kunkin asiakassegmentin kohdalla. Toimintamallit sisältävät myös toimintatapojen organisoinnin ja ohjauksen. Toimintamallit kuvaavat sitä, miten asiakassuhteet vastuutetaan, millaista tietotaitoa tarvitaan, millaisia tavoitteita asetetaan ja miten mahdollista seuranta on tarkoitus toteuttaa kunkin asiakassegmentin kohdalla. Asiakassegmentteihin perustuvia toimintamalleja käytetään yrityksen toimintojen suunnittelussa esimerkiksi myynnin, markkinoinnin, asiakaspalvelun ja tuotekehityksen edistämiseksi. Yrityksen on hyvä määrittää ja kuvata toimintamallinsa riittävän yleisellä tasolla, jotta sitä on mahdollista soveltaa käytännön toimintaan. Toimintamallin pelkkä kuvaus ei riitä, vaan toimintamallin tulee myös seurata, mitata ja ohjata, jotta mahdollisista virheistä opittaisiin ja jotta toimintamallin kehittäminen olisi mahdollista. (Ala-mutka & Talvela 2004, 23-91.)

Toimintamallin konkretisointi voi tapahtua esimerkiksi seuraavien vaiheiden kautta:

1. Asiakkaan tunnistus ja sijoittaminen segmenttiin
2. Asiakkaan odotusten määrittely prosessin eri kohdissa
3. Asiakkaalle/segmentille sopivimman palvelukanavan valinta.
4. Asiakaspotentiaalin tunnistaminen ja toimenpiteiden kohdistaminen oikeisiin kohteisiin. (Ala-mutka & Talvela 2004, 23-91.)

Toimintamallien pääkohdat:

- Onko toimintamallit suunniteltu asiakassegmenttikohtaisesti?
- Sisältävätkö toimintamallit tarpeellisen tiedon asiakkuuksista?
- Onko palvelukanavastrategia suunniteltu optimaalisesti?
- Mikä on vaadittava osaaminen kussakin toimintamallissa?
- Miten toimintamallien toimivuutta on tarkoitus mitata, seurata ja ohjata? (Ala-mutka & Talvela 2004, 212-213.)

Osa-alue 4: Liiketoimintaprosessit

Liiketoimintaprosessit kuvaavat sitä miten yrityksen fyysiset toiminnot toteutetaan käytännössä. (Leijala & Vahvaselkä 2009, 31.) Opinnäytetyössä katsastusyrityksen ongelmakohdaksi ja tärkeimmäksi kehityskohteeksi on koettu yrityksen liiketoimintaprosessien virheellinen mallintaminen tai mallintamisen puuttuminen kokonaan, vaikka niiden tulisi ainakin asiantuntijatyön osalta olla tarkoin kuvattuna laatukäsikirjassa. Ainakin osittain tämän johdosta toimintakäytännöt ovat kirjavia ja se näkyy myös asiakasrajapinnassa.

Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 62) mukaan prosessilla tarkoitetaan erillisistä toiminnoista koostuvaa tapahtumaketjua, jossa asiakkaan yksilölliset käyttäytymistavat, tarpeet ja odotukset pyritään tunnistamaan huomioiden samalla myös yrityksen omat tavoitteet. Prosessiajattelua pidetään toimivana ja toimialariippumattomana lähestymistapana yrityksen toiminnallisen tehokkuuden kehittämisessä. Käytännössä yrityksen liiketoimintoja tarkastellaan havainnollistavien prosessikaavioiden kautta, joka mahdollistaa yrityksen prosessien uudistamisen ja kehittämisen. (Leijala & Vahvaselkä 2009, 11.)

Ala-Mutka ja Talvela (2004, 23) asettavat asiakaslähtöisen liiketoimintamallin tavoitteeksi tarkastella koko arvoketjua, jossa kaikki arvoketjun eri vaiheet, kuten logistiikka, tuotanto, myynti ja markkinointi, ovat jokainen omana erillisenä osana kokonaisuutta. Asiakkaan arvoketjun tarkasteleminen alusta loppuun yhtenä kokonaisuutena on ensiarvoisen tärkeää suunniteltaessa ja toteutettaessa yrityksen liiketoimintaprosesseja. Suunniteltaessa liiketoimintaprosesseja Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 213-214) mukaan on otettava huomioon eri asiakassegmenttien erilaiset vaatimukset esimerkiksi tilaus- ja toimitusprosessien, tuotannon, hankinnan ja yhteistyökumppanien osalta. Oleellista on suunnitella ja kehittää näiden ohessa myös markkinointiprosessit. Liiketoimintaprosessien tarkka suunnittelu ja mallintaminen mahdollistavat prosessien toimivuuden käytännössä.

Opinnäytetyössä ei ole otettu hallinnollisen puolen mallintamista eikä rekisteröintipuolen mallintamista työn alle kuin yleisesti, eikä niitä myöskään ole esitelty tuotoksessa niin tarkoin

kuin katsastusprosesseja. Katsastusprosessit ovat kuitenkin taloudellisesti merkittävien ja haasteellisten kehittämiskohde tällä hetkellä. Katsastusprosessien mallintaminen on myös yksi Tie-liikennelaissa mainituista laatukäsikirjan sisältövaatimuksista (Tieliikenne lakikokoelmat 2010, 708).

Yrityksen toimialalla on oma vaikutuksena liiketoimintaprosesseihin. Palveluyrityksissä konkreettisten palvelujen toimittamisessa sekä tuotanto että palvelun kuluttaminen tapahtuvat samanaikaisesti. Lisäksi palvelualalla liiketoimintaprosessien tehokkuus tai tehottomuus korostuu asiakkaan osallistuessa itse aktiivisesti sekä tuotanto- että toimitusprosesseihin. Oikea palvelukanavien ja niiden oikeanlainen käyttö eri asiakaspalvelutilanteissa korostuu, koska liiketoimintaprosessien toimivuuteen ja tehokkuuteen vaikuttaa suuresti se, mitä kanavaa pitkin palvelu toimitetaan asiakkaalle. (Leijala & Vahvaselkä 2009, 21.) Katsastusalalla on erityisesti huomioitavaa asiakastilanteiden erilaisuus riippuen siitä kuinka paljon asiakas haluaa itse osallistua katsastustoimenpiteeseen. Asemalla pyritään siihen että asiakas odottaisi asiakastilassa, jotta katsastaja saa suorittaa työnsä keskittyen. Kuitenkin myös moni asiakas haluaa mennä mukaan katsastustilanteeseen, ja joskus asiakas kyselee ja kommentoi katsastajan työtapoja. Katsastajan tulee myös kyetä muuntamaan toimintatapaansa aina kyseisen asiakastyypin mukaisesti.

Liiketoimintaprosessien lähtökohdat ovat seuraavat:

- Mitkä ovat eri asiakassegmenttien vaatimukset? Keitä asiakkaiksi ensisijaisesti halutaan?
- Onko koko arvoketju otettu huomioon tarkasteltaessa yrityksen liiketoimintaprosesseja?
- Miten markkinointiprosesseja on tarkoitus ohjata?
- Parantavatko liiketoimintaprosessit yrityksen tehokkuutta? (Ala-Mutka & Talvela 2004, 213-214.)

Osa-alue 5: Tiedonhallinta ja tietoteknologia

Tiedonhallinta ja kehittyneen tietoteknologian hyödyntäminen ovat edellytyksinä asiakaslähtöiselle liiketoiminnalle. Ala-Mutka & Talvela (2004, 24) määrittelevät tiedonhallinnan tiedon monipuoliseksi käsittelyksi aina tiedon keräämisestä ja jalostamisesta sen jäsentämiseen käsitelmalleiksi. Edistyneet tietotekniset ratkaisut edistävät liiketoimintaa ja luovat lisäarvoa sekä yritykselle että asiakkaalle. Tiedonhallinta ja kehittyneen tietoteknologian hyödyntäminen ovat toisin sanoen edellytyksinä asiakaslähtöiselle liiketoiminnalle.

Tiedon kerääminen, hallitseminen ja hyödyntäminen ovat lähtökohtana asiakaslähtöisen liiketoiminnan ohjaukselle. Asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeiden tiedostaminen, tunteminen, ennakoiminen ja niihin vastaaminen edellyttää hyvin menestyvältä yritykseltä tehokasta ja toimivaa tiedonhallintaa. Tiedonhallinnan tavoitteena on kyetä ennakoimaan tulevaa ja reagoimaan nopeammin, kerätä ja jäsentää data rakenteelliseen muotoon tiedoksi sekä muokata yrityksen henkilökunnan kokemukset ja tietotaito kaikkien hyödynnettäväksi. Pelkkä tiedon käsittely ei sellaisenaan riitä, vaan tietoa on kyettävä hyödyntämään käytännön liiketoiminnassa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 96-98.)

Liiketoiminnan ohjaaminen tiedon avulla on käyttökelpoisempi termi tiedonhallinnalle silloin, kun tieto niin sanotusti ohjaa tekemistä. Tiedonhallinnan päämääränä liiketoiminnassa sekä sen ohjauksessa on ennakoida ja reagoida nopeammin tulevaisuudessa tapahtuviin muutoksiin. Tiedonhallinta koostuu strategiasta, asiakasstrategiasta, segmenteistä, toimintamalleista ja niiden kohtaamisista sekä menestystekijöistä määritellystä tiedonhallinnasta, mikä puolestaan ohjaa ja tukee varsinaista liiketoimintaa. Tiedonhallinta helpottaa päätöksentekoa myös operatiivisella tasolla eikä tue päätöksentekoa ainoastaan johtoportaassa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 100-101.)

Asiakaslähtöistä liiketoimintamallia tukevan tiedonhallinnan suunnittelun perustana ovat tarkoin määritetyt asiakassegmentit ja niiden toimintamallit. Asiakassegmenttejä koskevaa informaatiota saattaa olla kerääntyneenä eri puolille yrityksen toimintoja, ja haasteena on saada oleellisin tieto etsittyä ja tiivistettyä yhteen, jolloin voidaan puhua niin sanotusta todellisesta tiedosta. Tätä todellista tietoa voidaan hyödyntää sekä strategisessa suunnittelussa että päivittäisessä operatiivisessa päätöksenteossa. Hyvänä esimerkkinä tästä toimii asiakashallintajärjestelmä, johon kaikki tarvittava tieto konseptoidaan: tällöin tiedosta muodostuu looginen kokonaisuus, jolla on jokin selkeä tarkoitus. Kiteytettynä voidaan sanoa, että tiedonhallinnan ensisijaisena tavoitteena on kerätä erilainen liiketoiminnasta saatava tieto yhteen, jotta sitä voidaan jakaa yrityksen sisällä oikeassa muodossa oikeille ihmisille. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 98-104.)

Erilaista tietoa asiakkuuksista voidaan hankkia useista lähteistä ja tiedon keräämiseen on monia tapoja. Käyttökelpoista tietoa voidaan saada esimerkiksi yrityksen tietojärjestelmistä, asiakastyytyväisyysjärjestelmistä, asiakashallinnan toimintamalleista sekä yrityksen liiketoimintaprosesseista. Asiakassegmenttipohjainen asiakastyytyväisyysjärjestelmä tarkoittaa loogista kokonaisuutta, jossa asiakkaiden palaute on mahdollista kerätä yhteen eri kanavista. Asiakaspalautetta ja sen keräämistä lähestytään asiakasryhmäkohtaisesti, ja jokaiselle eri segmentille luodaan oma kokonaisuutensa. Pelkästään laadullinen palaute ei ole riittävää - tietoa tarvitaan myös prosessien toimivuudesta. Toisaalta myöskään numeeriset arvot asiakastyytyväisyydestä eivät riitä aidosti asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämiseksi. Asiakas-

segmenttikohtaisen jäsentämisen lisäksi yrityksen tulee valita myös oikeat analyysimenetelmät ja keinot, joiden avulla saatu data voidaan käsitellä ja jalostaa yritystä hyödyttäväksi tiedoksi. Yrityksen tulee huomioida, että ainoastaan yksi asiakastytyvääisyystutkimus ei riitä, vaan toiminnassa tulisi soveltaa useampia erilaisia menetelmiä asiakkailta saatavan palautteen keräämiseksi. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 113-119.)

Tiedonhallinnan ja tietoteknologian pääkohdat ovat seuraavat:

- Onko yrityksellä käytössään asiakashallintajärjestelmä?
- Onko asiakashallintajärjestelmä konkretisoitu asiakassegmenttikohtaisesti?
- Millä menetelmillä ja keinoilla asiakaspalautetta on tarkoitus kerätä?
- Miten hankittu informaatio voidaan saattaa koko yrityksen hyödynnettäväksi?
- Miten asiakastietoa voidaan hallita ja miten siitä voidaan hyötyä? (Ala-Mutka & Talvela 2004, 214.)

Osa-alue 6: Strategian seuranta ja ohjaus

Yksi oleellisista asiakaslähtöisen liiketoimintamallin ja sen kehittämisen osa-alueista on strategian seuranta sekä sen ohjaus. Pelkkä strategioiden olemassaolo sellaisenaan ei riitä, vaan yrityksen tulee myös kyetä seuraamaan ja ohjaamaan strategioitaan. Siinä hyvän johdon merkitys korostuu. Oleellisinta strategian seurannassa ja ohjauksessa Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 107) mukaan on mitata todellisia edellytyksiä varsinaisen liiketoiminnan tuloksellisuudelle. Yritysten strategioiden seurannan ja ohjauksen yksi haasteellisimmista tavoitteista on saada toiminnan suunnittelu, käytännön toiminta sekä sen seuranta samalla tavalla jäsenetyksi ja ymmärretyksi.

Strategiaa voidaan toteuttaa ja seurata käytännön tasolla sitä varten kehitetyillä mittareilla. Asiakaslähtöisessä liiketoimintamallissa mittariston suunnittelun lähtökohtana ovat eri asiakasryhmät, jotka on määritelty tarkoin asiakasstrategiassa. Asiakassegmenttikohtainen tarkastelu tuo esille asiakkaiden mielipiteet, odotukset ja tarpeet selkeästi. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 110-112.)

Tärkeitä asiakashallinnan toimintamalleissa on pyrkiä tutkimaan yrityksen toimintaa sekä prosessi-, asiakas- että oppimisnäkökulmasta. Strategian mittaamisen tulisi valvoa ja ennustaa sitä, miten teoriassa suunniteltu strategia toimii käytännön tasolla. Pitkän aikavälin tarkastelussa valittujen mittarien tulisi pysyä jollain tasolla samana, sillä muuten pitkän aikavälin vertailu ei ole mahdollista. Toisaalta mittaristoa tulisi jatkossa myös uudistaa ja kehittää, sillä strategiat ja menestystekijät uudistuvat ajan myötä. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 110-112.)

Strategian seurannan ja ohjauksen pääkohdat ovat seuraavat:

- Onko tavoitteet määritetty yrityksen strategiasta sekä asiakassegmentti-kohtaisesti että henkilöittäin?
- Onko strategian seurannan ja ohjauksen mittarit valittu oikein?
- Seurataanko strategiaa oikeista näkökulmista?
- Ennakoivatko informaatio ja mittarit tulevaisuuden kehitystä? (Ala-Mutka & Talvela 2004, 214-215.)

3.2.3 Muutoksen johtaminen

Toteutuakseen asiakaslähtöinen liiketoimintamalli, sen käyttöönottoaminen ja kehittäminen vaatii suuria muutoksia, energiaa, sitoutumista ja koko henkilökunnan motivaatiota. Muutoksen lähtökohtana on se, että yrityksellä ja sen henkilökunnalla tulee olla yhteinen näkemys ja todellinen halu saada muutos aikaan. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli ja sen kehittäminen voi tuoda tullessaan ristiriitoja määritetyn asiakaslähtöisen strategian ja yrityksen nykytilanteen välillä - tarkalla suunnittelulla ja ihmisten aidolla johtamisella muutos on kuitenkin mahdollista saada aikaan. Vaikka muutos on usein hidasta, täytyy sen kuitenkin olla jatkuvaa, johdonmukaista ja pitkäjänteistä. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 185-187.)

Yritykseltä asiakaslähtöisen liiketoimintamallin vaatima muutos edellyttää sitä, että yrityksessä omaksutaan uudet tavat sekä pois opitaan vanhoista. Tämä saattaa koitua katsastusajankohdaksi ongelma, sillä moni katsastaja on tottunut omiin toimintatapoihinsa, eikä halua tai kykene muuttamaan niitä tehokkaampaan suuntaan. Muutos tulee olemaan yleensä sitä suurempi ja pidempi, mitä suurempi muutosvastarinta yrityksessä on. Yrityksen strategioiden ja toimintamallien muuttaminen asiakaslähtöisiksi vaikuttavat vahvasti yrityksen totuttuihin toimintatapoihin, vastuu-alueisiin, mittareihin ja organisaatorakenteisiin. Toimintamallin muutos edellyttää yritykseltä sekä asioiden johtamista että ihmisten johtamista. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 187-188.)

Yrityksen ja sen henkilöstön tulee aluksi määritellä syy, miksi muutosta tarvitaan. Tärkeimmät syyt muutokselle lähtevät asiakkaista. Asiakkaita haastatteleamalla pystytään hahmottamaan yrityksen tarpeita muutokselle. Asiakaskunnan tarkastelun lisäksi tärkeää on tutkia myös tämänhetkistä kannattavuutta ja pohtia sitä, miten muutoksilla voidaan parantaa myös kannattavuutta. Muutokselle tulee määritellä selkeät perustelut, jotta koko organisaatiolle tulee selväksi muutoksen välttämättömyys. Nykytilanne tulee kuvata prosessin alussa ja sen avulla tehdään myöhemmin vertailuja tavoitetilään. Tarkastelussa täytyy ottaa huomioon myös se, miten nopeasti henkilöstö oppii omaksumaan uudet toimintatavat käyttöön. Muutos

ja sen johtaminen vaatii sekä asioiden johtamista että ihmisten johtamista, jotta muutos voidaan viedä läpi suunnitelmien mukaisesti. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 187-188.)

Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 193-195) mukaan muutoksen johtaminen ja suunnitelmien käyttöönotto jaetaan neljään osa-alueeseen: 1) vision ja strategian viestintä, 2) perusvalmiudet, 3) toimintamallin sisäistäminen ja 4) työkalujen käyttöönotto. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että ensimmäiseksi on keskityttävä muutoksen perusteleamiseen sekä vision, asiakasstrategian ja asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kokonaisvaltaiseen viestittämiseen sekä ymmärtämisen varmistamiseen. Tämän jälkeen tulee varmistaa se, että yrityksen henkilöstöllä on riittävät perusvalmiudet sekä osaaminen uusien toimintamallien käyttöönottamiseksi.

Kun perusvalmiudet ja ymmärrys on saavutettu, tulee keskittyä toimintamallien mukaisien uusien toimintatapojen sisäistämiseen sekä uusien työkalujen opettelemiseen ja harjoitteluun - yhdessä uusien toimintatapojen kanssa. Suunnitelmien vieminen käytäntöön vaatii henkilöstöltä harjoitusta ja kokemuksen kautta oppimista. Suunnitelmien käytäntöön vieminen toteutetaan yrityksessä jatkuvalla kehittämisellä ja oppimisella. Käytännössä muutoksen johtaminen asettaa haasteita, joihin on kyettävä vastaamaan riittävällä osaamisella ja jatkuvalla syventymisellä oman yrityksen asiakaslähtöisyyden edistämiseen. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 193-195.)

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli tuottaa oikein toteutettuna arvoa asiakkaalle sekä yritykselle. Molemmipuolinen hyöty ja lisäarvon tuottaminen on se, mihin on tarkoitus pyrkiä. Asiakaslähtöisessä liiketoimintamallissa arvoajattelu keskittyy ymmärtämään tarjonnan vaikutuksia liiketoimintaan ja toimittajayrityksen mahdollisuuksiin saada osa tästä arvosta itselleen. Asiakkaan kokema arvo kytkeytyy valtaosin asiakastyytyvyyteen. Tyytyväisyys asiakassuhteeseen riippuu pitkälti siitä arvosta, jonka asiakas kokee saavansa. Asiakkuuden todellista arvoa asiakkaan näkökulmasta katsottuna on mahdollista nostaa kehittämällä asiakkuuteen liittyviä prosesseja. Esimerkkinä vaikkapa asiakaspalvelija jota ei palkita varsinaisesta kaupan solmimisesta vaan ennen kaikkea asiakkuuden pitkäaikaisesta hoitamisesta ja siitä syntyvästä lisäarvon noususta. Asiakas voi hyötyä yrityksen asiakaslähtöisestä liiketoimintamallista esimerkiksi siten, että asiakasta autetaan hankkimaan uusia asiakkuuksia, löytämään uusia markkinoita, myymään enemmän tai entistä parempaan hintaan. Asiakkaan kustannuksia voidaan karsia muun muassa pienentämällä materiaalitarpeita ja ylläpitokustannuksia. Tämä parantaa asiakkaiden liikeluostoa ja tuo puolestaan lisäarvoa yritykselle. (Leijala & Vahvaselkä 2009, 22.)

Avainkysymykseksi voi muodostua se, miten yritys voi varmistaa osaamisen välittymisen parhaalla mahdollisella tavalla asiakkaiden prosesseihin. Asiakas voi kokea saavansa hyötyä ja arvoa yksinkertaisesti henkilökohtaisista kontakteista. Ne voivat saada asiakkaan kokemaan

itsensä arvostetuksi, mikä puolestaan voi luoda asiakassuhteeseen lisäarvoa. Sosiaalinen hyöty ja mukavuudentunne voi koostua pienistä asioista. Tämä kaikki kasvattaa asiakkaan kokemaa lisäarvoa joka puolestaan lujittaa asiakassuhdetta. Pitkillä suhteilla on myönteinen vaikutus kahteen tekijään. Asiakkaiden ollessa tyytyväisiä jatkuvaan suhteeseen sekä ollessa vahvasti sidoksissa palveluntuottajaan, heidän voidaan olettaa ostaa yritykseltä myös enemmän. Näin palveluntuottaja saa asiakkaasta enemmän tuottoja. (Leijala & Vahvaselkä 2009, 22-23.)

Asiakashallinnan hyödyt voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: strategiseen tehokkuuteen sekä operatiiviseen tehokkuuteen. Strategisella tehokkuudella tarkoitetaan toimintojen ohjaamista oikeiden asioiden hoitamiseen. Yrityksen päämääränä on saada henkilöstö ja resurssit menemään samaan suuntaan, koska mitä yhtenäisemmät toimintatavat yrityksen eri yksiköiden ja yksilöiden välillä on, sitä parempi on yrityksen strateginen tehokkuus. Vaikka katsastusaseman henkilökunnalla on taustallaan hyvä koulutus, hyvä paineen sietokyky ja asiakaspalvelulähtöinen asenne, ovat variaatiot kuitenkin moninaisia mitä tulee työtapoihin sekä asiakastilanteiden hoitamiseen. Henkilöstön omat arvot ja asenteet tulevat joskus voimakkaasti esille, sillä yritys itsessään ei ole kovin merkittävästi korostanut työntekijöilleen arvoja mitä tulisi noudattaa. Lisäksi toimintamallit eri tilanteiden ratkaisemiseksi puuttuvat. Strategiseen tehokkuuteen voidaan vaikuttaa myös asiakkaiden segmentoinnilla. Segmentoinnin tarkoituksena on hahmottaa markkinat ja asiakas, mitä tuotteita ja palveluja tarjotaan sekä miten myynti, markkinointi, tuotanto ja osto toimivat. Markkinointia voidaan pyrkiä keskittämään enemmän tiettyyn segmenttiin. Jäsennetty strategia auttaa kohdentamaan liiketoiminnan kehittämisen panokset oikeaan asiaan. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 26-30.)

Operatiivinen tehokkuus jaetaan kahteen osa-alueeseen, sisäisen toiminnan laatuun sekä määrälliseen suorituskyykyyn. Sisäisen toiminnan laadulla tarkoitetaan yhtenäisiä ja systemaattisia toimintatapoja, jotka edellyttävät yrityksen toiminnan jatkuvaa mittaamista ja seuranta, toimivaa asiakashallintajärjestelmää, asiakkaan sitomista yritykseen henkilön sijasta, sekä tietysti tietotaidon ja kokemusten jakamista koko organisaation henkilökunnan kesken. Myös yrityksen sisäisen asiakaspalvelun hyvä laatu on tärkeää. Sisäistä toiminnan laatua voidaan arvioida laatukustannuksina, saavutettuna uutena myyntinä, parantuneena katteena sekä palvelun jatkuvuutena asiakkaan näkökulmasta. Toiminnan laadussa on kyse yhtenäisestä ja systemaattisesta tavasta toimia. Määrällinen suorituskyyky puolestaan kuvaa sitä, miten hyvin toimintaa onnistutaan tehostamaan esimerkiksi hyödyntämällä teknologiaa prosessien kehittämisessä ja automatisoimalla rutiinivaiheita poistamalla turhia työvaiheita. (Leijala & Vahvaselkä 2009, 21.)

Opinnäytetyössä ja sen lopputuloksessa on pyritty vaikuttamaan positiivisella ja yhtenäistävällä tavalla sekä yrityksen sisäiseen laatuun että määrälliseen suorituskyykyyn. Opinnäytetyön tekijä kokee että sekä sisäinen laatu ja määrällinen suorituskyyky kulkevat katsastusyrityksessä

käsi kädessä. Asiakkaat tuntuvat alalla arvostavan melko ripeää palvelurytmiä ja faktoihin nojautumista rekisteröinnin ja katsastusten osalta. Turhan tutkiminen ja asian epävarma hoitaminen eivät kuulu asiantuntijatehtävien luonteeseen.

Palvelujen jatkuvuus asiakkaan näkökulmasta on tärkeä sisäisen toiminnan laadun elementti. Useissa yrityksissä ja organisaatioissa yritysten välisten liiketoimintojen tieto ja asiantuntemus ovat asiakassuhdetta hoitavan henkilön hallussa. Kun tämä henkilö lähtee yrityksestä tai siirtyy eläkkeelle, yritys voi menettää suuren määrän arvokasta tietoa. Mitä enemmän yritys ja organisaatio menettävät tietoa, sitä suurempia kustannuksia aiheutuu asiakasmenetyksistä, perehtymisestä ja sekaannuksista. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 31-32.)

Hurme, Laitinen & Uronen (2008) korostavat Ojasalo & Ojasaloon (2008) viitaten sitä, miten johtamistyyli, organisaation rakenne ja ihmisten tehtävät vaikuttavat siihen, kuinka organisaation jäsenet pystyvät muuntamaan luovuuttaan markkinoilla myytäväksi uusiksi palveluiksi. Esimiesten johtamistyyli on avainasemassa luovuuden hyödyntämisessä. (Hurme ym. 2008.)

Innovatiivista kulttuuria edistävät seuraavat tekijät:

- johtajuus, joka pohjautuu visionäärisyyteen ja innostuneeseen muutokseen
- ylimmän johdon kannustus ja tuki luovuudelle
- tehokas kommunikaatiojärjestelmä
- joustavuus uudenlaista ajattelua ja uusia toimintamalleja kohtaan
- asiakaskeskeisyyden korostaminen, se on vallitseva periaate innovatiivisessa yrityksessä
- luovassa kulttuurissa etsitään ideoita kilpailijoilta, asiakkailta ja eri toimialoilta
- luova kulttuuri korostaa koko organisaatiossa olevan lahjakkuuden hyödyntämistä. (Hurme ym. 2008.)

3.3 Palvelullistaminen

Palvelujen merkityksen kasvu on pitkään ollut keskeinen trendi länsimaissa. OECD-maissa palveluiden osuus bruttokansantuotteesta on keskimäärin noin 70 %. Suomessa palveluiden vastaava luku on 67 %, siis hieman OECD-maiden keskitasoa alempi, mitä selittää muun muassa Suomen vienti- ja pääomavaltainen elinkeinorakenne. Pääsääntöisesti palveluiden osuus on kasvussa kaikkialla maailmassa. (Vähä ym. 2009, 5.)

Yhä useammat asiakkaat hakevat fyysisten tuotteiden valmistajien sijasta palveluntarjoajia. Kilpailukykyensä säilyttääkseen myös perinteisten teollisuusyritysten on tullut aika muuntautua palveluyrityksiksi. Kilpailuetua ei voi enää saavuttaa eikä ylläpitää perinteisin keinoin. Toi-

mittaja, joka tarjoaa pelkkää ydinpalvelua fyysisen tuotteen muodossa, huomaa pian hintapaineiden vähitellen kasvavan. Toimialasta riippumatta yritykset törmäävät nykyisin samankaltaisiin haasteisiin: laskeviin yksikköhintoihin ja kustannusten alentamispaineisiin. Pelkän teknisen ratkaisun suoma kilpailuetu on useimmilla aloilla hävinnyt jo aikoja sitten. (Grönroos 2009, 497-498.)

Globaalissa kilpailussa ei erotuta enää pelkillä teknisillä ratkaisulla. Teknisillä ratkaisulla voidaan ylläpitää jossain määrin kilpailuetua, mutta teknisen ratkaisun rinnalle ja tueksi on välttämätöntä kehittää palveluliiketoimintaa, jolla mahdollistetaan liiketoiminnan tulevaisuus sekä laajentuminen uusille alueille. Palveluprosessi on jatkuvaa palvelun tuottamista. Palveluprosessi toteutuu kuitenkin vain vuorovaikutuksessa toimittajan ja asiakkaan välillä, ja palvelu on asiakkaan arvoprosesseihin kiinnittymistä, joten palveluprosessi poikkeaa täysin tuoteprosesseista. (Grönroos ym., 2007, 9.)

Palvelullistamisella tarkoitetaan palvelujen määrittelyä ja vakiointia ja sen tavoitteena on uudistaa ja kehittää palveluliiketoimintaa siten, että asiakkaan saama hyöty maksimoituu ja yrityksen kannattavuus paranee. Palveluille yhteisiä piirteitä ovat aineettomuus, prosessimaisuus ja asiakkaan osallistuminen palvelun tuotantoon. Palveluiden erityispiirteistä johtuvat liiketoiminnalliset haasteet johtuvat esimerkiksi kysynnän vaihtelusta ja laadunhallinnan ongelmista sekä tehottomuuden, kasvun ja kannattamattomuuden ongelmiin. Palvelullistamisen avulla pyritään vähentämään näitä ongelmia. Kuitenkaan perinteiset teolliseen tuotantoon keskittyvät tuotekehitysmallit eivät välttämättä sovi suoraan palvelujen kehittämiseen. (Jaakkola ym. 2009, 1-2.)

Palvelujen kehittäminen voi tähdätä eritasoisiin uudistuksiin. Kehitystyötä voi tehdä sekä pienin askelin tai suurempina projektimaisina uudistuksina. Kohteena voi olla mm.

- nykyisen palvelun tyylin tai ilmeen muutos
- nykyisen palvelun parannus
- nykyisen palvelutarjooman laajennus
- uudenlainen palvelu olemassa olevaan tarpeeseen
- täysin uusi ratkaisu uuteen tarpeeseen. (Jaakkola ym. 2009, 3.)

Palveluja kehittävien yritysten menestymisen edellytys on saada osaamisesta ja uusista ideoista aikaan kasvua ja kannattavaa liiketoimintaa. Tuotteistamista voidaan hyödyntää sekä uuden palveluidean kehittämisessä toistuvaksi konseptiksi, että jo olemassa olevien palvelujen tehostamisessa ja laadun parantamisessa. Toiminnan systematisoiminen helpottaa palvelun myyntiä ja markkinointia sekä vähentää palvelun tuottamiseen ja kehittämiseen liittyvää

epävarmuutta. Asiakkaalle tuotteistetun palvelun arvioiminen ja ostaminen on helpompaa. (Jaakkola ym. 2009, 3.)

Palvelutransformaatio on useassa yrityksessä elinehto ja edellytys toiminnalle myös tulevaisuudessa. Asiakkaille pyritään tarjoamaan kokonaisvaltaista palvelua, ja myös esimerkiksi tekninen suorittaminen tai asiantuntijatyö sisältää yhä enenevässä määrin joko suoraa tai epäsuoraa kontaktia asiakkaiden kanssa. Palveluliiketoimintaan siirtymisellä onkin sekä taloudellisia, markkinoinnillisia että strategisia syitä. Palveluliiketoiminnan ydinosaaminen liittyy asiakkaan arvonluonti- ja liiketoimintaprosessien ymmärtämiseen, sekä siihen miten yritys voi tukea asiakkaan omaa arvonluontia. Asiakkaan arvonluontia voi tukea vain ymmärtämällä sitä. Tähän päästään, kun yritys tarjoaa asiakkaalleen teknisen ratkaisun sekä hallitsee niitä toimintoja ja prosesseja, joilla on vaikutusta asiakkaan kokonaisarvon luontiin koko asiakassuhteen ajan. (Grönroos 2009, 508-509.)

Palveluliiketoiminnan periaatteiden mukaisesti toimiessaan yritys tulee aidosti asiakaskeskeiseksi ja ymmärtää asiakkaiden teknisten prosessien lisäksi asiakkaan omia arvonluonti- ja liiketoimintaprosesseja sekä niiden vaikutusta ansaintalogistiikkaan. Näin todennäköisesti säästetään edelleen arvokkaampia teknisiä ratkaisuja sekä aidosti asiakaskeskeisempiä tapoja tukea asiakkaan prosesseja. Yrityksen merkitys asiakkaan omissa liiketoimintaprosesseissa kasvaa verrattaessa muihin toimijoihin. Yritys voi differoida tarjontansa vastaavaan asiakkaan tarpeita siten, että kilpailijoiden on olennaisesti vaikeampaa jäljitellä sitä. Yrityksellä on mahdollisuus myös lujittaa asiakassuhteitaan ja tehdä niistä pysyviä. (Grönroos 2009, 508-509.)

- Taloudelliset syyt - kilpailukyvyn lisääntyminen

Palveluilla pystytään luomaan uusia ansaitsemisen lähteitä ja esimerkiksi erilaisiin koneisiin ja laitteisiin liittyvät tuki- ja asennuspalvelut voivat tuottaa suuren lisämyynnin laitteen elinkaaren aikana. Lisäksi palvelut vaativat yleensä vähemmän sijoitettua pääomaa ja niiden katteet ovat fyysisten tuotteiden katteita paremmat. Palveluilla saadaan myös useimmiten tasaisempi kassavirta kuin fyysisillä tuotteilla. Fyysisten tuotteiden kysynnän vaihtelu on palveluita herkempi suhdanteille. (Hurme ym. 2008, 5-6.)

- Markkinoinnilliset syyt - asiakastyytyväisyyden kasvu

Palvelut kasvattavat yleensä asiakastyytyväisyyttä ja vahvistavat asiakkaat luottamusta yritykseen ja palveluntarjoajaan. Palveluiden avulla voidaan helpommin rakentaa

pitkäkestoisia ja asiakaslähtöisiä asiakassuhteita. Asiakkaat arvostavat yrityksen tarjoamia kokonaisratkaisuja ja kumppanuutta. (Hurme ym. 2008, 6.)

- Strategiset syyt - erottuminen muista

Palveluilla voidaan kasvattaa tuotteen omaa kilpailukykyä ja samalla erottaa se muusta samankaltaisesta tarjonnasta silloin, kun varsinaisella teknologialla ja hinnalla on vaikeaa saavuttaa pysyvää kilpailuetua. Palveluiden luoma kilpailuetu on luonteeltaan pysyvämpää ja sitä on vaikea kopioida sen aineettoman luonteen vuoksi. (Ojasalo & Ojasalo ym. 2008, 17-18.)

3.4 Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan kehittämisen taustalla

Asiakaslähtöisyys tuntuu nykyaikaisessa yritystoiminnassa itsestään selvältä asialta. On vaikea löytää yritystä, jonka arvot tai visio eivät sisältäisi mainintaa asiakkaasta. Asiakaslähtöinen liiketoiminnan kehitys on verrattain uusi näkökulma liikkeenjohdon ajattelussa, ja käytännön välineet tämän tavoitteen saavuttamiseksi ovat kehittyneet paljon aivan viime vuosina. Palveluja tarjoavat yritykset eivät aina pyrkimyksistä huolimatta ole asiakaslähtöisiä yrityksiä. Tuotteita valmistavat tai myyvät yritykset eivät myöskään välttämättä ole vain valmistavan teollisuuden yrityksiä, sillä tuote voi olla tavaran lisäksi tai sijaan myös palvelu. (Arantola & Simonen 2009, 2.)

Yrityksen toiminnan muuttaminen tuotelähtöisestä liiketoiminnasta asiakaslähtöiseen toimintatapaan vaatii ymmärrystä siitä, mitä on asiakkaan kokema arvo ja miten se syntyy. Tuotelähtöisessä ajattelussa arvoa pohditaan tuotteeseen liittyvien toiminnallisuuksien kautta: arvo on tuotteessa ja asiakas ”saa” arvon, kun tavara vaihtaa omistajaa tai palvelutapahtuma suoritetaan. Palvelun arvoa on mitattu vertaamalla palvelun laatua ja palvelusta maksettavaa hintaa: puhumme edelleenkin hinta-laatu-suhteesta. (Arantola & Simonen 2009, 2.)

Asiakaslähtöisen palvelun tarkoituksena on tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Arvoa eivät tuota palvelun ominaisuudet itsessään, vaan palvelujen tuottamat hyödyt, seuraukset ja vaikutukset asiakkaan omiin tavoitteisiin nähden. Arvoa syntyy kun palveluntuottaja ja asiakas toimivat yhdessä. Arvoa ei luovuteta tai yksipuolisesti tuoteta, vaan se syntyy yhteisen prosessin tuotoksena. Tämän vuoksi palvelua tarjoavan yrityksen on ymmärrettävä sekä oman että asiakkaan prosessin yhteys lisäarvon luomiseksi. Myös asiakkaan toiminnan ymmärtäminen auttaa ymmärtämään asiakkuudesta syntyvää arvoa. (Arantola & Simonen 2009, 3.)

Usein puhutaankin siitä, kuinka asiakaslähtöisyys toteutuu, kunhan asiakkaan tarpeet täytetään. Tarvepohjainen ajattelu johtaa kuitenkin reaktiiviseen toimintaan. Jos asiakas jo tietää

mitä tahtoo, hän voi itse määritellä haluamansa ratkaisun täyttääkseen tuon tarpeen ja kilpailuttaa toimijoita. Tällöin jäljelle jää vain laadusta ja hinnasta kilpaileminen. Tällaisessa pisteessä ollaan palvelujen elinkaarella silloin, kun palvelu on yleistynyt ja kaikkien toimijoiden palvelut ovat samankaltaisia. Asiakas ei kuitenkaan aina tunne olemassa olevia ratkaisuja tai ei vielä tiedä tarpeistaan. Käyttämällä palveluymmärrystä proaktiivinen yritys voi auttaa asiakasta löytämään tämän ongelmiin ratkaisuja ja luoda näin palvelun olemassa olevaan tarpeeseen, tai jopa uuden tarpeen ja siihen ratkaisun. Palveluliiketoimintaa kehittävien yritysten menestyksen avain onkin luoda osaamisesta ja uusista ideoista kasvua ja kannattavuutta liiketoimintaansa. (Arantola & Simonen 2009, 3-4.)

Palveluliiketoiminnan kehitysprosessi asiakasymmärryksen pohjalta alkaa silloin kun syntyy ajatus nykyisen palvelun kehittämisestä tai kokonaan uuden palvelun luomisesta. Näiden pohjalta saadaan kuvaa palveluliiketoiminnan nykytilasta. Kun aletaan suunnitella palveluliiketoiminnan kehittämistä, voidaan käydä läpi joitakin kysymyksiä Arantola ja Simosen listan (2009, 4) mukaisesti:

- Mikä on palvelumme rooli asiakkaan toiminnassa?
- Mikä on asiakkaan kokema arvo ja mistä arvo syntyy?
- Mitkä ovat asiakkaan kokemat vaihtoehdot palvelullemme - minkä asian palvelumme ratkaisee?
- Kuinka ennakoimme asiakkaan haasteita ja tarjoamme niihin proaktiivisesti ratkaisuja?
- Mikä on asiakasymmärryksen merkitys kyvykkyytenä palveluliiketoiminnan kehittämisessä?
- Millainen keskinäinen vuorovaikutus yrityksemme innovaatiotoiminnalla, palveluliiketoiminnalla ja asiakasymmärryksen tuottamisella on?

Tämän jälkeen kartoitetaan asiakasymmärryksen lähtötilanne: selvitetään jo olemassa oleva asiakastieto, keräystavat, lähteet ja käyttötavat. Kartoitetaan yrityksen nykyiset panostukset asiakasymmärrykseen. Asiakslähtöisen palveluliiketoiminnan kehitys edellyttää, että asiakasta on saatavilla tarpeeksi tietoa. Heti alkuvaiheessa tarvitaan jo asiakasymmärrystä siitä onko palvelulle olemassa valmiit markkinat, vai aiotaanko luoda kokonaan uudet markkinat. Löytyykö jo asiakas, jonka kanssa kehittämistä voidaan tehdä? Asiaksnäkökulma on mukana prosessissa, jos kehitystyötä voidaan tehdä yhdessä asiakkaan kanssa. (Arantola & Simonen 2009, 6-33.)

Seuraavaksi määritellään tavoitteet asiakasymmärrykselle: miten se hyödyttäisi yritystä, ketkä sitä voisivat hyödyntää ja miten? Asiakasymmärryksen tavoitteiden saavuttamiseksi luodaan toimintamallit ja prosessit. Etsitään kustannustehokkaita ja määriteltyjä käyttötarkoi-

tuksia tukevia menetelmiä tiedon käsittelyyn, varastointiin, jalostamiseen ja levittämiseen sen hyödyntäjille. Asiakastiedosta saatavat hyödyt tulevat kuitenkin vasta tiedon hyödyntämisestä jalostetussa muodossa. (Arantola & Simonen 2009, 33-34.)

Tavoitteena onkin, että asiakasymmärryksen kerääminen ja hyödyntäminen on koko yrityksen yhteinen asia, ja kaikilla funktioilla on oma tärkeä roolinsa asiakasymmärryksen keruussa ja käytössä. Näin ollen asiakasymmärryksen kokonaisuuden toteutus on käynnissä ja sen vaikutavuutta seurataan. Prosesseja ja toimintatapoja voidaan vielä optimoida saatujen kokemusten perusteella. (Arantola & Simonen 2009, 34.)

Asiakasymmärryksellä on merkittävä rooli palveluliiketoiminnan kehityksessä. Yritys kehittää palveluliiketoimintaansa strategisten painotusten mukaan saavuttaakseen kilpailuetua. Näin ollen asiakasymmärrys on systemaattinen prosessi, jossa on tavoitteena ymmärtää asiakaskan kehitymistä ja tukea asiakaslähtöistä toiminnan uudistamista. Eli kasvua haetaan perustellusti ja mitatusti määrättyjen asiakassegmenttien avulla. (Arantola & Simonen 2009, 34.)

Palveluinnovaatioiden kehittäminen edellyttää asiakaslähtöistä otetta. Palveluominaisuuksien ja -prosessien kehittämistä tehdään jo useissa palvelua tarjoavissa yrityksissä. Kilpailuedun saavuttaminen on mahdollista vain asiakassegmenttiä tutkimalla ja ennakoimalla liiketoiminnan haasteita ja sen tarpeita kokonaisvaltaisesti. Asiakasymmärryksellä on merkitystä myös taantumassa, silloin asiakkaiden neuvotteluvoima on erityisen merkittävä. Kun yritysten riippuvuus yksittäisistä asiakkuuksista on suuri, ja suurimmat asiakkaat edellyttävä yhä laajempia kokonaispalveluja, asiakkaiden haasteiden ymmärtäminen nousee erityisen tärkeäksi kilpailueduksi. (Arantola & Simonen 2009, 34.)

Yritykset kehittävät aktiivisesti uutta ja erilaista palveluliiketoimintaa vastaamaan kysyntää. Liiketoimintamallien kehittäminen lähtee yritysten tarpeista vastata toimintaympäristön muutokseen. Muutokseen voidaan vastata kehittämällä uusia innovatiivisia tapoja joilla voidaan tuottaa uutta lisäarvoa asiakkaalle. Mm. internet on luonut aivan uusia mahdollisuuksia yritysten palvelutarjoamaan. Yritykset voivat esimerkiksi

- hyödyntää internetiä myynnissä ja markkinoinnissa
- konsultoida asiakkaitaan
- jalostaa informaatiota palveluiksi. (Pulkinen ym. 2005, 7.)

Koska palveluiden ideointi on merkittävä ja haastava vaihe, on viisasta, ellei jopa välttämättöntä tehdä se yhdessä henkilökunnan ja asiakkaiden kanssa. Tällöin on mahdollista saada aikaan palveluinnovaatioita, jotka synnyttävät arvoa yritykselle ja asiakkaalle eri prosesseissa

parhaalla mahdollisella tavalla. Usein voi käydä niin että hyvätkin ideat kaatuvat siihen, ettei niiden toteutusta mietitä tai viedä loppuun saakka, ja hyvä idea menee hukkaan. Siksi myös toteutukseen ja sen toimivuuteen tulee panostaa. Palvelut mahdollistavat myös sellaisten toimintojen ulkoistamisen, jotka eivät ole yrityksen varsinaista ydinsäamistä ja jotka yrittäjä näkee lähinnä pakollisina kustannuksina organisaatiossaan. Erikoistunut ulkopuolinen palveluntarjoaja voi usein hoitaa tällaiset toiminnot kokonaistaloudellisesti tehokkaammin ja asiakkaan kokonaiskustannuksia alentavasti. (Vähä ym. 2009, 23.)

3.5 Palveluliiketoiminnan laadun kehittäminen ja laatujohtaminen

Kun tarkastellaan yrityksen laatuongelmia syvällisemmin, selviää että kyse on usein johdon ja sen myötä myös henkilökunnan asenteista. Laadun kehittämistä ei tule pitää vain ohjelmana tai kampanjana, vaan sen on oltava jatkuva prosessi. Jokaiselta organisaation jäseneltä vaaditaan jatkuvaa laadun merkityksen arvostusta ja laadun parantamiskeinojen ymmärtämistä. Johdon tulee pitää laatuavoitetta kaiken aikaa yllä. Laatu ja laadunparannus- sekä laadunvarmistusprosessit ovat strategisia asioita (perustuvat johdon laatuavoitteeseen ja asiakkaiden odotuksiin), jotka vaativat ylimmältä johdolta jatkuvaa huomiota. Nyrkkisääntönä voidaan sanoa, että asiakkaan pitää saada parempaa laatua kuin hän odottaa. Tuotetta ei tule siis ylimyödä siten, että asiakas odottaa enemmän kuin yrityksellä on mahdollista tarjota. (Grönroos 2009, 141- 142.)

Laatua voidaan mitata esim. käyttäen kuiluanalyysia. Kuilumalli on tarkoitettu laatuongelmien lähteiden analysointiin ja palvelun laadun parantamiskeinojen valaisemiseen. Malli käsittää viisi eri kuilua. Johdon näkemyksen kuilu (1) merkitsee sitä, että yrityksen johto näkee laatuodotukset puutteellisesti. Tähän on voinut johtaa esimerkiksi virheellisesti tulkitut tiedot asiakkaan odotuksista, puutteellinen tieto organisaatiosta, liian monikerroksinen organisaatio, epätarkat tiedot markkinatutkimuksista ja kysyntäanalyyseista, tai että kysyntäanalyysia ei ole edes tehty. Tämä laatu kuilu voidaan korjata paremmalla sisäisellä viestinnällä sekä palvelukilpailun piirteiden paremmalla ymmärtämisellä. (Grönroos 2009, 144.)

Laatuvaatimusten kuilu (2) merkitsee, että palvelun laatuvaatimukset eivät ole yhdenmukaisia johdon laatuodotusnäkemysten kanssa. Yleisin syy tähän on se, ettei yrityksen ylin johto ole aidosti sitoutunut palvelun laatuun. Ilmeinen parannuskeino on asioiden tärkeysjärjestyksen muuttaminen siten, että asiakkaan kokemaa laatua priorisoidaan erittäin tärkeäksi. Palvelun toimituksen kuilu (3) merkitsee sitä, että palvelun- ja toimitusprosessissa ei noudateta laatuvaatimuksia. Syinä tähän ovat mm. liian monimutkaiset vaatimukset ja työntekijöiden asenteet. Kehitysmenetelmiä ovat esimerkiksi henkilökunnan koulutus ja laadun valvontajärjestelmien muuttaminen yhdenmukaisiksi. (Grönroos 2009, 146-148.)

Markkinointiviestinnän kuilu (4) merkitsee sitä, että markkinointiviestinnässä annetut lupaukset eivät ole johdonmukaisia toimitetun palvelun kanssa. Tilanne saadaan korjattua suunnittelemalla kampanjat yhteistyönä palvelun tuotantoon ja toimitukseen osallistuvan henkilöstön kanssa, sekä markkinointisuunnittelun tehostamisella. Koetun palvelun laadun kuilu (5) merkitsee puolestaan sitä, että koettu palvelu ei ole yhdenmukainen odotetun palvelun kanssa (Grönroos 2009, 149). Huono palvelu tulisi normalisoida hyvälle tasolle mahdollisimman nopeasti, jotta ei päädytä asiakasmenetykseen.

3.6 Yhteenveto

Opinnäytetyössä on pyritty puuttumaan korjaavalla tavalla Herttoniemen Autokatsastus Oy:n laatuongelmiin prosesseja tarkistamalla sekä uuden laatukäsikirjan avulla. Laatuongelmia löytyy kaikissa viidessä kuiluanalyysin kohdassa. Opinnäytetyön tuotoksena on uusi laatukäsikirja, joka pyrkii tuomaan sisällöllään tarvittavaa lisäinformaatiota sekä yrityksen johdolle että henkilökunnalle. Kun yritysjohto tietää mitä käytännön työssä tapahtuu, niin sen on realistisempaa linjata yrityksen toimintoja, sekä ohjata työntekijöitään toimimaan asiantuntijatyösään yhtenäisellä ja laadukkaalla tavalla asiakaslähtöisesti.

Ajatus palveluliiketoimintaan siirtymisestä lähtee usein yrityksen havainnoista kehittää uusia ansaintamahdollisuuksia sekä halusta tarjota asiakkailleen palvelukokonaisuutta, laajentaa yritystä tai laajentaa markkinaosuutta. Palveluliiketoimintaan siirtyminen edellyttää toiminta-ajatuksen muokkaamista ja johtamisen, rakenteiden, operaatioiden ja ennen kaikkea asenteiden muokkaamista. Palveluliiketoimintaan siirryttäessä on tärkeää suunnitella ja ymmärtää strategisia muutoksia arvoketjussa. (Hurme ym. 2008, 8.)

Kun yritys haluaa kehittää palveluliiketoimintaansa, on kiinnitettävä huomiota palveluprosessiin erityisesti asiakkaan näkökulmasta. On myös hyvä miettiä mikä osa palveluksesta standardoidaan ja mikä osa räätälöidään. Olennaista on tietää mitä asioita asiakas arvioi ja arvostaa kussakin prosessin vaiheessa. On hyvä myös muistaa että palveluprosessin tärkein hetki on silloin kun asiakas ja palveluntarjoaja kohtaavat, koska tästä syntyy tärkeä ensivaikutelma ja mahdollinen lisäarvo. (Hurme ym. 2008, 8.)

4 Kehittämishankkeen kuvaus

Opinnäytetyön aiheena on Herttoniemen Autokatsastus Oy:n Kirkkonummen toimipisteen katsastuksen prosessien uudelleen järjestäminen asiakaspalvelun ja toiminnan laadun parantamiseksi, sekä uuden laatukäsikirjan laatiminen. Tavoitteena on luoda pitkälle palvelullistetut katsastusprosessit, joita katsastajat jatkossa myös noudattaisivat. Tavoitteena hankkeen tuotokseksi on laatia vanhan laatukäsikirjan pohjalta uusi, ajan tasalla oleva ja myös sähköisesti

olemassa oleva laatukäsikirja. Sen pohjalta myös muilla Herttoniemen Autokatsastuksen asemilla on mahdollisuus päivittää omia laatukäsikirjojaan.

4.1 Hankkeen lähtökohta ja hankesuunnitelma

4.1.1 Lähtökohtatilanne

Tällä hetkellä Herttoniemen Autokatsastus Oy:n Kirkkonummen toimipisteessä on huomattavia eroja katsastusten läpimenoajoissa, mikä puolestaan aiheuttaa ongelmaa asiakastyytyväisyyteen. Toimiston työntekijöiden on usein vaikeaa ja joskus mahdotonta antaa asiakkaan kysyessä arviota siitä, koska ajoneuvo otetaan sisään katsastukseen, tai kuinka kauan katsastusprosessi kestää. Myöskään aikavarukset eivät mene aina ajallaan katsastukseen, mikäli vain osa miehistä on työvuorossa. Ongelmasta aiheutuu asiakkaiden ihmettelyä ja vertailua asemalla, ja se saa myös asiakkaat kyseenalaistamaan katsastajien ammattitaitoa.

Katsastuksessa on laatueroja myös tarkasteltaessa hylkäysprosenttitaulukoita. Katsastusase-
man tavoitteena on saada kaikkien katsastajien hylkäysprosenttien poikkeama $\pm 2,5$ prosenttiyksikön sisälle verrattuna koko aseman hylkäysprosentin keskiarvoon. Katsastajien tarkistuskohteittain jakautuvien hylkäysprosenttien poikkeama taas pyritään pitämään ± 10 prosentin sisällä. Tarkastelujaksolla 16.8 - 16.11.2010 hylkäysprosenttipoikkeama oli 5,71 prosenttia, ja korkeimmillaan tarkistuskohteittain jakautuva ero katsastajien kesken oli tuulilasin ja sen puhdistuslaitteiden osalta 12,44 prosenttia. (Protalous 2011.)

4.1.2 Hankkeen tarkoitus, tavoitteet ja tehtävät

Opinnäytetyön aiheena on Herttoniemen Autokatsastus Oy:n Kirkkonummen toimipisteen katsastuksen toimintaprosessien uudelleen järjestäminen asiakaspalvelun ja toiminnan laadun tasaisuuden parantamiseksi, sekä uuden laatukäsikirjan laatiminen. Työ liittyy palveluliiketoiminnan prosessien ja laadun kehittämiseen lähtökohtinaan asiakaslähtöinen liiketoiminta ja asiakastyytyväisyys. Katsastusprosessit on asemalla alun alkaenkin suunniteltu palveluperiaatteen mukaisesti, mutta silti katsastajilla on erilaisia toimintatapoja ja asiakkaalle näkyvät laatuvariaatiot ovat suuria. Asiakkaat ovat osin tyytymättömiä huomattavan erilaisiin katsastuksen läpimenoaikoihin sekä katsastuksen lopputuloksen epätasaisuuteen. Myös valtakunnallisessa vertailussa aseman hylkäysprosentti on kohtalaisen korkealla. Hylkäysprosenttien keskiarvo koko maassa on 25,93, Kirkkonummen Autokatsastuksessa 31,0 (AKE katsastuksen tilastoja 2010a). Nykyinen laatukäsikirja ovat myös päivittämättä ja suurelta osin vanhoja tietoja sisältävä, sillä esimerkiksi Trafín tieliikennejärjestelmä on vaihtunut käsikirjan aikana. Nykyistä laatukäsikirjaa ei myöskään ole olemassa kuin paperiversiona, joten sen ajan tasalla

pitäminen on vaikeaa. Opinnäytetyön lopputuotoksena tulee olemaan uusi, ajan tasalla oleva laatukäsikirja aseman ja koko ketjun käyttöön.

Herttoniemen Autokatsastus Oy:n kaikilla toimipisteillä on laadullisena tavoitteena palvella asiakkaitaan korkealla toiminnallisella laadulla ja hyvällä palveluasenteella. Toiminnan tavoitteena on edistää liikenneturvallisuutta ja ympäristönsuojelua suorittamalla lakisääteisiä ajoneuvojen määräaikaikatsastuksia. Tavoitteena on myös huolehtia tehtäviin kuuluvien palveluiden tarkoituksenmukaisesta tarjonnasta sekä ottaa huomioon liiketoiminnan edellytysten mukaisesti asiakkaiden ja koko yhteiskunnan tarpeet. Laatutavoitteet koskevat koko henkilökuntaa. Katsastus- ja rekisteröintitoiminta perustuu henkilökunnan ammattitaitoon. Jokainen henkilö vastaa työnsä laadusta ja ammattitaitonsa kehittämisestä oman asemansa tarjoamien resurssien mukaisesti. Katsastushenkilökunta käy säännöllisin määräajoin lupiensä mukaisilla kursseilla, ja rekisteröintihenkilökunta Trafín koulutuksissa. Laaduntarkkailua toteutetaan keräämällä asiakaspalautetta, seuraamalla hylkäysprosentteja ja niistä johdettavia tilastoja, sekä reagoimalla Trafín suorittamiin pistotarkastuksiin ja niiden tuloksiin.

Asiakaspalautteista, ajoittaisista asiakkaiden pitkistä odotusajoista ja tyytymättömyydestä, sekä hylkäysprosenttitaulukoiden eroista johtuen on päätelty katsastusprosessien tasalaatuisuuden olevan kehittämisen tarpeessa. Katsastusmiesten ammattitaito on kuitenkin Kirkkonummen Autokatsastuksessa vankka, joten syy erilaisiin katsastusprosessin kestoihin eri katsastajilla ei uskota olevan ammattitaidon puutteessa vaan erilaisissa työskentelytavoissa. Tämän vuoksi opinnäytetyössä keskitytään katsastusprosessin toimintatapojen yhtenäistämiseen.

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Kirkkonummen Autokatsastuksen katsastuspalvelua laadullisesti tasalaatuisemmaksi ja paremmin asiakkaiden tarpeita vastaavaksi. Tavoitteena on saada myös laatukäsikirja ajan tasalle katsastusluvan vaatimusten mukaiseksi. (Tieliikenne lakikokoelmat 2010, 708.) Uuden laatukäsikirjan avulla voidaan perehdyttää sekä vanhat että uudet työntekijät paremmin yrityksen linjan mukaisiin tapoihin työskennellä. Pyrkimyksenä olisi jättää turhat toimenpiteet pois, ja saada siten laatua tasaisemmaksi ja toimintaa asiakaslähtöisemmäksi.

4.1.3 Hankkeen aikataulus

Kehittämishanketta on työstyetty syksyn ja talven 2010-2011 aikana siten, että syksyllä teoreettinen tietoperusta ja opinnäytetyön sisältö alkoi hahmottua, ja talvella tuotos alkoi olla sisällöltään kasassa. Käytännössä kehittämishankkeen toteutus työyhteisössä (prosessien ja käsikirjan laatiminen) on toteutettu syksyllä/talvella 2010/2011, ja lopulliseen muotoonsa työ

valmistui kevään 2011 aikana. Opinnäytetyön osa-alueita on palautettu tarkistettavaksi seuraavan aikataulun mukaisesti:

- Syksy 2010: Tutkimussuunnitelman palautus, johdanto ja kohdeorganisaatio palautus
- Kevät 2010: Hankesuunnitelma ja metodit palautus, tietoperusta palautus, hankkeen toteutus ja tuotos palautus, yhteenveto ja päätäntö palautus
- toukokuu 2011: Julkaisuseminaari ja loppukäytänteet.

4.1.4 Hankeorganisaatio ja resurssit

Opinnäytetyön tekijän taustaorganisaationa on ollut Herttoniemen Autokatsastus Oy:ssä toimitusjohtaja Juha Ovaska ja hallintojohtaja Sari Tiger. Lisäksi käytännön toteutuksessa apuna ja tiedonlähteinä ovat olleet Kirkkonummen Autokatsastuksen katsastajat, Koponen, Ohvo, Pukkinen ja Östlund.

Opinnäytetyön tekijä on tehnyt opinnäytetyötään hiljaisena kautena työpaikalla, saaden työtovereilta tiedollista apua ja kommentteja aina tarvittaessa. Hanke on suoritettu käytännönläheisesti ja lopputuotos on pyritty laatimaan selkeästi käsiteltävään muotoon. Hankkeen suorittamisesta ei ole aiheutunut merkittäviä kustannuksia.

4.2 Projektinhallinta ja sen eri vaiheet

Projekti saa alkunsa, kun vallitseva tilanne poikkeaa tavoitteellisesta (Karlsson & Marttala 2001, 14). Projektin tavoitteena on kehittää jo olemassa olevaa tai luoda uutta jonkin tavoitteen saavuttamiseksi. Se on suunnitelmallinen kehittämisprosessi, jonka suorittaminen tapahtuu organisoidusti ja määräajassa.

Projektin arvioitu kesto ja raja-alue määritellään tarkasti alusta loppuun, kuten myös tavoitteet ja toimenpiteet. Resurssit projektin suorittamiseen määritellään ja niiden täytyisi olla riittävät suhteessa tavoitteisiin ja tavoiteltaviin tuloksiin nähden. Projektia varten perustettu projektioorganisaatio on vastuussa toiminnasta, ja eri osapuolten roolit ja vastuut määritellään selkeästi. (Silfverberg 1996, 5-6.)

Pelin (2002, 30- 83) esittelee kirjassaan yleisesti käytetyn projektityyppien jaottelun seuraavasti: tuotekehitysprojekti, tutkimusprojekti, toiminnan kehittämisprojekti, toimitusprojekti ja investointiprojekti. Kaikille projektityypeille on ominaista selkeä tavoite, aikataulun ja taloudellisten reunaehtojen asettaminen, projektioorganisaation muodostaminen ja projektisuunnitelman laatiminen toteutusta varten. Suunnitelmallisuus ja ohjaus, sekä niitä tukevat johtamismenetelmät, ovat projektitoiminnalle tärkeimpiä ominaisuuksia. Projektille asetettu-

jen päämäärien saavuttaminen voidaan varmistaa hyvällä suunnittelulla ja jatkuvalla toiminnan ohjauksella.

Vaihe 1. Projektin suunnittelu

Projektia varten tulee laatia projektisuunnitelma (opinnäytetyössä nimellä hankesuunnitelma). Suunnitelman laadinnassa on oleellista asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeiden ja odotusten selkeä tunnistaminen, jotta osataan laatia oikeat tavoitteet ja päämäärät, sekä keinot niiden saavuttamiseksi. Suunnitelmassa on myös syytä varautua yllättäviin muutoksiin mahdollisimman hyvin etukäteen. Suunnitelma sisältää syyt ja taustatekijät, jotka ovat johtaneet projektin perustamiseen. Siinä määritellään projektin tavoitteet ja tehtävä, aikatavoite, kustannustavoite, tulostavoite, tekniset tavoitteet ja laatu, sekä rajataan projektin ulkopuolelle jäävät aiheet. Suunnitelmassa on myös organisaation kuvaus sekä projektin toteutussuunnitelma ja ohjaussuunnitelma. (Ijäs & Tuominen 2004, 71-80.)

Toteutussuunnitelmaan sisältyvät tehtäväluettelot, työmääräarviot, aikataulut sekä resurssisuunnitelmat. Toteutussuunnitelma kannattaa laatia kronologisessa järjestyksessä suunnitelman toteuttamisen helpottamiseksi. Ohjaussuunnitelma sisältää toimenpiteet dokumentointia, raportointia ja tiedotusta varten, sekä siinä määritellään kokousten määrät ja ajankohdat. (Pelin 2002, 98.) Projektisuunnitelmaa voidaan muokata ja kehittää jatkuvasti projektin edetessä tilanteiden muuttuessa.

Hyvään projektisuunnitelmaan kuuluu myös mahdollisten riskien ja potentiaalisten ongelmien selvitys. Riskien ja potentiaalisten ongelmien ennakointi on suunnitelmallista tulevien työvaiheiden läpikäyntiä, ongelmakohtien kartoittamista ja etukäteen toiminnan varmistamista. (Pelin 2004, 199-204.)

Vaihe 2. Projektin toteutus

Projekti toteutetaan projektisuunnitelman (hankesuunnitelman) mukaisesti. Projektin toteuttamisessa on hyvä laittaa välitavoitteita aikataulussa pysymiseksi. Aikataulussa pysyminen puolestaan vaikuttaa budjetissa pysymiseen. Usein ongelmana aikataulussa pysymiseen on joko resurssipula tai epärealistinen aikataulutus.

Projektista laadittavan loppuraportin sisältö tiivistää projektin toteutuksen. Loppuraportin sisältö voi olla esimerkiksi seuraava. (Ruuska 2005, 243.)

- Projektin yleiskuvaus ja tavoitteet
- Projektin organisointi ja organisaation toimivuus

- Lopputuote ja projektin sisällöllinen onnistuminen
- Projektin ajallinen onnistuminen ja resurssien käyttö
- Projektin taloudellinen onnistuminen
- Projektin oman arvio onnistumisesta kokonaisuutena
- Luettelo kehittämiskohteista ja ehdotuksen jatkotoimenpiteiksi
- Lopputuotteen ylläpito ja jatkokehitys

Vaihe 3. Projektin arviointi

Projektin onnistumista arvioidaan suhteessa suunnitelmaan. Onnistumista on arvioitava sekä lopputuotteen, että tuotantoprosessin näkökulmasta. Onnistumisen arviointi edellyttää selkeitä kriteereitä, vaikkakin onnistumista on vaikea mitata, sillä se on myös mielipidekysymys. (Ruuska 2005, 245-255.)

Tavoitteiden toteutumisen arviointi projektin loppuvaiheessa on selkeää, koska projektille asetetut päämäärät ovat ajallisia, sisällöllisiä, laadullisia ja taloudellisia. Tyypillisesti projekti on viety onnistuneesti läpi, kun se on saavuttanut sille asetetut sisällölliset ja laadulliset tavoitteet ja on valmistunut aikataulun mukaisesti budjetin puitteissa. (Pelin 2002, 41.)

4.3 Hankkeen toteutus ja tuotos

4.3.1 Käytetyt menetelmät ja toteutustoimenpiteet

Tämä opinnäytetyön tuloksia tullaan soveltamaan myös käytännössä. Työ pohjautuu teoreettiseen tietoperustaan, joka sisältää teoriaa asiakaslähtöisestä liiketoimintamallista, palvelunäkökulmasta, palvelutarjoomasta, palvelullistamisesta ja palveluliiketoiminnan kehittämisestä. Tietoperustan pohjalta on johdettu käytännön toteutusmalli palvelullistettujen toimintamallien osalta. Mallit esitetään uuden laatukäsikirjan muodossa. Tietoperustan pohjalta on johdettu käytännön toteutusmalli palvelullistettujen toimintaprosessien osalta. Prosessit kuvataan uudessa laatukäsikirjassa. Toimintamalleista on koostettu katsastajien nykyisistä toimintatavoistaan toimiva, kaikille sopiva malli. Laatukäsikirja on laadittu vanhan käsikirjan pohjalta, ja apuna on käytetty myös teoreettista tietoperustaa. Myös laatukäsikirjan laatimiseen on tarvittu katsastajien haastatteluja. Koko työssä yhtenä vahvana tietolähteenä on työn laatijan usean vuoden ammattitaito alalla.

Opinnäytetyötä on tehty fyysisesti paikan päällä eli Kirkkonummen Autokatsastuksessa. Työn tekijä on käyttänyt työaikaansa opinnäytetyön tekemiseen silloin kun se on mahdollista. Yhteistyökumppanina opinnäytetyön tekijällä on työnantaja, ja sen edustajina toimitusjohtaja

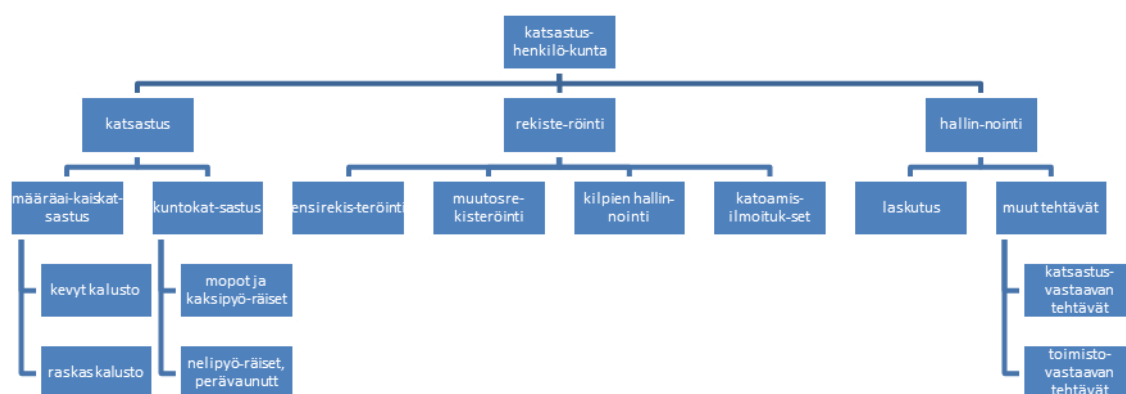
Juha Ovaska sekä hallintojohtaja Sari Tiger. Myös työyhteisö on avustanut opinnäytetyön tekemisessä tarpeen mukaan.

4.3.2 Palvelullistamissuunnitelma Herttoniemen Autokatsastus Oy / Kirkkonummen Autokatsastus

Herttoniemen Autokatsastus Oy:n toimipisteet toimivat kaikki suunnilleen samalla konseptilla, mutta kussakin toimipisteessä on kuitenkin variaatioita toiminnassaan johtuen esimiesten ja toimihenkilöiden persoonista, työn suorittamisen erilaisista prosesseista, kokemuksesta sekä ulkoisista tekijöistä kuten mm. asiakasmääristä. Siksi tässä palveluliiketoiminnan kehittämissuunnitelmassa keskitytään Kirkkonummen toimipisteen palveluprosessin ongelmiin ja palvelun ja sen laadun kehittämismahdollisuuksiin systematisoinnin avulla.

4.3.3 Tavoitteet ja palvelutarjooman määrittely

Aluksi lähdetään määrittelemään, mitkä ovat Kirkkonummen Autokatsastuksen tavoitteet. Mitä palveluja pitäisi tarjota jotta saavutettaisiin asetetut tavoitteet ja mitä palveluja todella tarjotaan. Määritellään siis palvelutarjooma. Palvelutarjoomalla tarkoitetaan yrityksen tarjoamien palvelujen kokonaisuutta. Katsastusaseman toiminta jakaantuu 3 eri osa-alueeseen, jossa kussakin on useita eri osa-alueita. Kirkkonummen Autokatsastuksen palvelutarjooman jaottelu on melko karkeasti jaoteltuna seuraavan kaavion mukainen:



Kuva 1: Palvelutarjooman jaottelu Kirkkonummen Autokatsastus

Kun palvelutarjooma on kartoitettu, sitä kannattaa arvioida sekä yksittäisten palvelujen tasolla että kokonaisuutena. Arvioinnin apuna on käytetty Jaakkola ym. (2009, 8) kysymyksiä:

- Mitä hyötyjä asiakas tavoittelee?

Asiakas hakee katsastusasemalta joko ajoneuvonsa lakisääteisen katsastuksen suorittamista tai vaihtoehtoisesti arviota ajoneuvonsa kunnosta ja korjaustarpeista. Asiakas saattaa asioida asemalla myös poliisiviranomaisen määräyksestä esimerkiksi laittoman mopon virityksen jälkeen. Kun asiakas tarvitsee ajoneuvoonsa liittyviä rekisteröintitoimenpiteitä tai neuvoja hän asioi asemalla. Myös rekisterikilpiasiat, vakuutukset ja veroasioita hoidetaan katsastusaseman kautta.

- Miten palvelut tyydyttävät asiakkaiden tarpeet?

Nykyinen Kirkkonummen Autokatsastuksen palvelutarjooma vastaa kysyntään muuten hyvin, paitsi maahantuonti-, muutos- ja rekisteröintikatsastuksia ei voida asemalla toistaiseksi suorittaa Trafin byrokratian vuoksi. Katsastuksen laatuvaihteluissa ja läpimenoaikojen eroissa on myös korjaamisen varaa. Asiakkaat kokevat myös palvelun hinnan korkeaksi.

- Miten asiakkaiden tarpeet kehittyvät?

Ajoneuvokannan uusiutumisen myötä he tarvitsevat yhä useammin entistä teknisempää katsastusta mm. OBD-testin muodossa. Myös maksuvälineet muuttuvat ja kansainvälistyvät, joten maksupäätteen on vastattava uusiutuviin vaatimuksiin. Kielitaitoa vaaditaan aina vain useammin maahanmuuttajien myötä, myös kaksikielisyys on aseman arkipäivää.

- Puuttuuko tarjoomasta jokin tavoiteltu asiakassegmentti tai palvelu?

Nykyinen Kirkkonummen Autokatsastuksen palvelutarjooma vastaa kysyntään muuten hyvin, paitsi maahantuonti-, muutos- ja rekisteröintikatsastuksia ei voida asemalla toistaiseksi suorittaa.

- Vastaavatko yrityksen osaaminen ja resurssit tarjottuja palveluja?

Kirkkonummen Autokatsastuksen henkilökunnalla on hyvä tietotaito katsastus- ja rekisteröintiasioissa. Käytännössä katsastustyössä on kuitenkin eroja mm. katsastusten

läpimenonopeudessa ja hylkäysprosentteissa eri katsastajien kesken. Tästä johtuen asiakkaiden odotuksiin saattaa olla vaikea vastata eri käyntikerroilla. Toiminta on yleisesti kannattavaa, mutta asiakasmäärät saisivat olla suuremmat jotta kapasiteettia voitaisiin hyödyntää paremmin. Asiakasmäärien kasvua on yritetty saada alennuskupongeilla ja mainonnalla, lisämahdollisuuksia on myös palvelun laadun tasaisuuteen panostamalla. Toisaalta sesonkiaikoina ja sairastapauksissa henkilökunnan vaje on huomattava rasite.

- Kuinka kannattavaa ja tehokasta kunkin palvelun tuottaminen on?

Rekisteröintipalvelut suoritetaan osaavasti ja niitä on määrällisesti melko paljon, mutta tuotto rekisteröintitoiminnasta on melko pieni Trafille menevän osuuden vuoksi. Katsastustoiminta tuo yrityksen tuotot. Hinnat ovat melko korkeat, alueen muihin yrittäjiin nähden kuitenkin keskivertotasoa (katso esim. www.katsastushinnat.fi). Raskaan kaluston katsastus on tuottoisinta hinta per työhön käytetty aika- suhteessa. Nopeat katsastajat tuovat taloon muutoin parhaat tuotot uudehkojen (2000-luvun) OBD- autojen määräaikaikatsastuksista.

- Mitä mahdollisuuksia markkinoilla on tulevaisuudessa?

Maahantuonti-, muutos- ja rekisteröintikatsastukset. Mahdolliset lakimuutoksen myötä tulevat moottoripyörien ja kevytperävaunujen katsastukset. Lisääntyvät raskaan kaluston katsastukset.

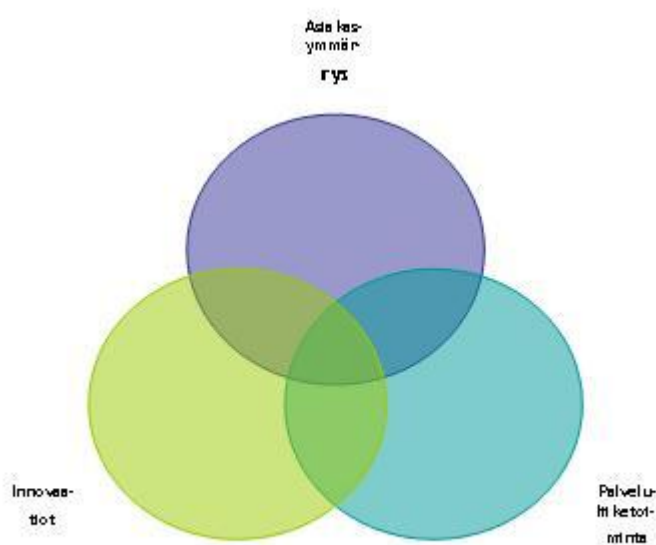
- Miten palvelutarjoama erottuu kilpailijoiden tarjoamista palveluista?

Markkinoinnilla (omantyylliset kutsukirjeet, alennukset, lehtimainonta). Hyvällä palvelulla. Ei jonoja, yleensä asiakas saa nopeasti haluamansa palvelun. Ilmaisella kahvi/kaakaotarjoilulla. Asiakkaan ei tarvitse Kirkkonummella itse ajaa autoa katsastukseen tai osallistua toimenpiteeseen.

Yrityksen palvelutarjooman tulee kehittyä markkinoiden ja asiakkaiden tarpeiden mukana ja myös niitä ennakoiden. On varmistettava että linkki yrityksen liiketoimintastrategian, tarjottujen palvelujen ja tavoiteltavien asiakassegmenttien välillä on selvä. Myös mahdollisten uusien palvelujen tulee sopia yrityksen laajempaan strategiseen tavoitteeseen ja tahtotilaan. (Jaakkola ym. 2009, 8.)

4.3.4 Ydin-, tuki-, ja lisäpalvelut

Kehitettäväksi valitun palvelun tuotteistaminen alkaa palvelun keskeisten ominaisuuksien määrittelyllä. Kirkkonummen Autokatsastuksen osalta tuotteistaminen olisi tarkoitus aloittaa katsastuspalvelusta, ja siinä nimenomaan kevyen kaluston määräaikaikatsastusten osalta, jotka ovat ongelmana laatuvariaatioiden vuoksi. (Jaakkola ym. 2009, 11.) Palvelun sisältö määritellään ydin- ja tukipalveluihin sekä mahdollisiin lisäpalveluihin kuvan 2. mukaisesti.



Kuva 2: Ydin-, tuki- ja lisäpalvelut

Ydinpalvelu on palvelun tärkein osa, ja syy miksi asiakas palvelun haluaa ostaa. Tukipalvelut puolestaan ovat ydinpalvelulle välttämättömiä oheispalveluja, joita ilman ei ydinpalvelu toimi. Lisäpalvelut ovat rahanarvoisia lisäpalveluja asiakkaalle, ne eivät ole ydinpalvelulle välttämättömiä mutta hyödyllisiä. palvelulle välttämättömät palvelut on hyvä tunnistaa jotta resurssien kohdistaminen olisi helpompaa. Toiminnan tehostaminen voi kuitenkin kohdistua vain johonkin palvelun osaan, esimerkiksi ydinpalveluun kuten nyt katsastuksen osalla. (Jaakkola ym. 2009, 11.)

4.3.5 Palveluprosessin määrittely

Palveluprosessissa palveluntuotteen tuotanto ja kulutus tapahtuu samanaikaisesti ja asiakas on usein mukana prosessissa. Osa tästä prosessista on asiakkaalle näkyvää vuorovaikutusta ja osa yrityksen sisäistä prosessia (back office). Palveluprosessin määrittely aloitetaan kuvaamalla palveluprosessin vaiheet mahdollisimman tarkasti. Palveluprosessin kuvaaminen auttaa selvittämään, ketkä osallistuvat palvelun tuottamiseen, missä vaiheessa ja kuinka pitkän ajan. Kuvaamisen avulla on helpompi ymmärtää kaikki palveluun tarvittavat työvaiheet ja resurssit.

Asiakasvuorovaikutuksen ja sisäisten toimintojen lisäksi tarvitaan myös palvelun tukitoimintoja kuten tallennusta sekä laskutusta. (Jaakkola ym. 2009, 15-17.)

Katsastusaseman katsastustoimenpiteen palveluprosessit voidaan määritellä seuraavasti:

Vaihe 1. Asiakas tulee ostamaan katsastuspalvelua. Hän tulee varaamansa ajan perusteella tai drive-in -jonottamalla. Toimiston asiakaspalvelupisteessä hän ostaa ja maksaa haluamansa palvelut. Maksun yhteydessä toimistosihteeri tarkistaa, ettei katsastuksen hyväksymisen esteenä ole erääntyneitä vakuutusmaksuja tai veroja. Jos erääntyneitä maksuja on, toimistosihteeri kertoo tilanteesta asiakkaalle ja sopii jatkomenettelystä, sekä laittaa tiedon eteenpäin katsastajalle. Maksun suoritettuaan asiakas voi valita jääkö hän toimistoon odottamaan, vai meneekö mukaan katsastukseen. Toimistosihteeri tulostaa tarkastuskortin ja vie sen katsastajien huoneessa olevaan lokerikkoon.

- osallistujat: toimistosihteeri, asiakas
- suorituspaiikka: katsastusaseman toimisto
- tarvittavat resurssit: toimistosihteeri, tietokone, kassatarpeisto
- kriittiset kohdat: hyvä asiakaskontakti, hyvä asiakaspalvelu, hinta
- back office: mahdollinen laskutus asiakkaalle, tietoliikennejärjestelmien ylläpito, kassavirran toimivuus, ajoneuvotietojen tarkistus ATJ:stä, katsastustietojen syöttö Pro-talous-ohjelmaan.

Vaihe 2. Ajoneuvon paperit menevät katsastusmiehelle. Toimistosihteeri tulostaa tarkastuskortin ja vie sen katsastajien huoneessa olevaan lokerikkoon. Katsastajat ottavat ajoneuvot työn alle järjestyksessä ensiksi tullut ensin. Aikavarauksella tulleet ajoneuvot katsastetaan ajallaan, ja ovat etusijalla drive-in-asiakkaisiin nähden.

- osallistujat: toimistosihteeri, katsastaja
- suorituspaiikka: toimisto, katsastusmiesten huone
- tarvittavat resurssit: tulostin
- kriittiset kohdat: toimistosihteerin ripeys ja ennakkointitaito, katsastajan ripeys
- back office: koko toimenpide.

Vaihe 3. Katsastusmies ottaa ajoneuvon katsastukseen. Katsastaja noutaa ajoneuvon aseman pihalta ja ajaa sen ensimmäiseksi iskunvaimentimien testaukseen, jonka jälkeen tarkastetaan jarrujen kunto dynamometrin avulla. Jarrutestauksen aikana tarkistetaan samalla valojen toiminta apupeilejä käyttäen. Jarrutestauksen jälkeen suoritetaan koeajo koeajoradalla. Koeajon jälkeen suoritetaan pakokaasuanalyysi niille ajoneuvoille, joita koskevat määräykset pakokaasupäästöjen osalta (käyttöönotto 1978 alkaen), sekä OBD-testaus bensiinikäyttöisille

(käyttöönotto 2001 alkaen), ja savukaasumittaus dieselkäyttöisille ajoneuvoille (käyttöönotto 1980 alkaen). Seuraavana suoritetaan ajoneuvon muu tekninen tarkastus, jossa tarkastetaan tarkastuskortin mukaiset kohteet. Apuvälineinä käytetään mm. nostureita, ravistinta, akselitokevennintä, vääntörautaa ja mallikohtaisia erikoistyökaluja. tarkastuksen arvosteluperusteina käytetään Trafi:n katsastuksen arvosteluperusteita. (Trafi 937/208/2007), sekä katsastusinsinöörin ammattitaitoa. (P. Pukkinen henkilökohtainen tiedonanto 2010.)

- osallistujat: katsastaja, asiakas halutessaan
- suorituspaiikka: jarrudynamometri, katsastushalli, dieselmittauspiste
- tarvittavat resurssit: katsastuslaitteisto
- kriittiset kohdat: katsastuksen kesto, katsastusten yhdenmukainen laatu, asiakaskontakti jos asiakas menee mukaan katsastukseen
- back office: testilaitteiden ja katsastuskaluston ylläpito.

Vaihe 4. Katsastuksen hyväksyminen / hylkääminen. Katsastuksen jälkeen katsastaja vie hyväksytyn katsastuspäätöksen Protalous-järjestelmän kautta ajoneuvotietojärjestelmään (ATJ), josta kirjaamisen jälkeen tulostuu asiakkaalle uusi rekisteriotteen tekninen osa. Teknisen osan ja tarkastuskortin katsastaja antaa asiakkaalle, ja käy yhdessä tämän kanssa läpi mahdolliset korjauskehotukset. Hylätyn katsastuspäätöksen jälkeen katsastaja käy asiakkaan kanssa läpi hylkäykseen johtaneet syyt tarkastuskortista, ja asiakkaan poistumisen jälkeen tai myöhemmin samana päivänä katsastaja vie hylätyn katsastuskohteen tiedot Protalouden kautta ATJ:ään. Hylätty katsastus tulee tuoda jälkitarkastukseen 1 kuukauden sisällä katsastuksen aloittamispäivästä, muussa tapauksessa jälkitarkastus jälkitarkastushintaan ei ole enää mahdollinen.

- osallistujat: katsastaja, asiakas
- suorituspaiikka: toimisto tai katsastushalli
- tarvittavat resurssit: tietokone, tulostin
- kriittiset kohdat: lopputuloksen esittäminen asiakkaalle, asiakaskontakti
- back office: katsastustietojen syöttö Protalouteen.

Palvelupaketissa välttämättömiä kumppaneita ovat Trafi ja Profecon ohjelmistotoimittajina, katsastuksen laitetoimittajat (mm. nosturit, nosto-ovet, mittauslaitteet), puhelin- sekä verkko-operaattori, vakuutusyhtiöt, toimistotarvikehuolto. Lisäksi muita yhteistyökumppaneita ovat mm. alueen autoalan yrittäjät, kiinteistönhuoltohenkilöt, muut toimistopuolen tarvike- ja laitetoimittajat.

4.3.6 Palvelun vakioiminen

Vakioiminen tarkoittaa palvelun tai palveluprosessin osien kehittämistä monistettavaksi tai toistettavaksi jonkin järjestelmällisen menetelmän avulla. Vakioiminen voi kohdistua palvelutarjoaman sisältöön tai palvelun tuottamiseen ja kuluttamiseen liittyviin prosesseihin. Vakioinnin lisääminen voi olla järkevää esimerkiksi silloin, kun asiakas arvostaa nopeutta ja kustannustehokkuutta. (Jaakkola ym. 2009, 19.) Katsastusprosessi on itsessään jo varsin vakioitu prosessi, mutta varsinaisen katsastustyön sisällön tarkempi vakioiminen olisi tarpeen tuotteistamisesta aiheutuvien hyötyjen saavuttamiseksi.

Kevyen kaluston henkilöauton katsastusprosessi voidaan sisällöltään jakaa seuraaviin toimenpiteisiin:

- rekisterikilpien tarkistus
- lasien kunnon tarkistus, tuulilasipyyhkijöiden kunnon tarkistus
- iskunvaimentimien testaus
- jarrujen testaus dynamometrin avulla
- valojen toiminnan tarkistus
- koeajo
- pakokaasuanalyysi bensa/diesel/OBD (pakokaasuanalyysin aikana suoritetaan myös valojen ja umpioiden tarkistus, valmistenumeron tarkistus, turvavöiden tarkistus)
- renkaiden kunnon ja laillisuuden tarkistus
- yleissilmäyksen luominen, mahdollisten ruostevaurioiden tarkistaminen
- jarruputkien ja jarrulevyjen kunnon tarkistus
- pakoputken kiinnityksen tarkistus
- mahdollisten nestevuotojen etsiminen
- jousien ja jousilautasten kunnon tarkistus
- nivelien, suojakumien, vaijerien, laakerien tarkistukset
- mahdollisten laahausten etsiminen (P. Pukkinen, henkilökohtainen tiedonanto 2010.)

Katsastajat suorittavat katsastustehtäviä eri järjestyksessä, mikä puolestaan vaikuttaa ainakin osittain katsastusten erilaisiin läpimenoaikoihin. Muita läpimenoaikoihin vaikuttavia seikkoja ovat ajoneuvon ikä ja kunto, sekä katsastajan kokemus. Yllämainittu työjärjestys on yhteenvedo henkilöauton katsastuksen tehtävistä. Tämä työjärjestys on Kirkkonummen aseman katsastusvastaavan tapa, mutta muita katsastajia haastatellessa ilmeni, että työjärjestyksiä oli yhtä monta kuin katsastajaakin. Tämä vahvistaa jo olemassa ollutta käsitystä katsastusprosessin vakioinnin tarpeesta palvelun laadun tasaamiseksi. Työjärjestyksen jatkokehittämissä on aihetta jatkotoimenpiteisiin tämän työ ulkopuolellakin, mutta esimerkiksi yllä mainittu järjes-

tys voisi olla sellainen, jota kaikki katsastajat tulisivat noudattamaan jatkossa henkilöauton katsastuksessa. Eli vakioidaan prosessi yllämainittuun järjestykseen.

4.3.7 Palvelun konkretisointi ja hinnoittelu

Tärkeä osa tuotteistamista on yhtenäistää ja konkretisoida palvelusta viestimistä asiakasrajapinnassa. Tavoitteena on tehdä palvelusta uskottava, erottumiskykyinen ja helposti ymmärrettävä. Palvelusta voidaan tehdä aineellisempi erilaisten keinojen avulla.

Näitä keinoja on Jaakkola ym. (2009, 27-28) mukaan

- selkeän esittelymateriaalin tekeminen
- palvelun lopputulosten esittely
- näyte palvelusta
- palveluun liitetyt tavarat
- palvelun toteuttamisen ympäristöön panostaminen
- referenssit, asiakastyytyväisyyskyselyjen julkaiseminen ym.
- patentit, sertifikaatit, auktorisoinnit ja palkinnon tuodaan esille
- takuun antaminen.

Palvelua konkretisoidaan varmistamalla, että kaikki yrityksessä viestivät palveluista yhtenäisesti. Tarkennetaan mitä palvelun aineellisilla elementeillä halutaan viestiä palvelun sisällöstä ja laadusta. Varmistetaan, että viestintä asettaa asiakkaiden odotukset oikealle tasolle. Suunnitellaan myynnin tueksi esitteitä tms. painotuotteita, jotka kertovat palvelun sisällöstä ja toteuttamistavasta. Suunnitellaan, mitä konkreettisia tavaroita aineettomaan palveluun voisi liittää. Konkretisoidaan palvelun lopputulosta esimerkiksi referenssien avulla, ja yrityksen osaamista ja luotettavuutta esimerkiksi sertifikaatein tai saatujen palkintojen avulla. (Jaakkola ym. 2009, 28.)

Hinnoittelun vaiheet ovat seuraavat:

- palvelun markkinatilanne toimii perustana hinnoittelupäätöksille
- palvelun tuotteistamisen kustannukset ovat hinnoittelun perusta. (Jaakkola ym. 2009, 29.)

Hinnoittelumenetelmät:

- tuotosperusteinen hinnoittelu: asiakas maksaa palvelun tuotoksesta kiinteän hinnan

- resurssipohjainen hinnoittelu: hinnat perustuvat käytettyyn aikaan tai kapasiteettiveloitukseen
- hyöty- ja arvoperusteinen hinnoittelu: hinta määräytyy asiakkaan palvelusta saaman hyödyn mukaan
- käyttöoikeusperusteinen hinnoittelu: asiakkaalle myydään jokin käyttöoikeus. (Jaakkola ym. 2009, 29.)

Hinnoitteluperusteita ja -tapoja valitessa kannattaa palvelun hintaa pohtia asiakkaan näkökulmasta. Asiakas ei välitä siitä paljonko palvelu tulee tuottajalle maksamaan, vaan vertaa hintaa palvelusta saamaansa hyötyyn ja markkinoilla oleviin kilpaileviin palveluihin. Tuotteistamisella on vaikutusta hinnoitteluun. Sen avulla voidaan palvelu toteuttaa nopeammin ja tehokkaammin, jolloin palvelun kannattavuus lisääntyy. Tämä taas tuo lisää kilpailukykyä ja kannattavuutta, jolloin hyötyä voidaan siirtää hinnoitteluun. (Jaakkola ym. 2009, 30.)

4.3.8 Seuranta ja mittaaminen

Tuotteistamisprosessin jälkiseurannan kohteet määräytyvät yrityksen asettamien tavoitteiden kautta. Näitä tavoitteita voivat olla mm. asiakastyytyväisyyden parantaminen, palvelun laatu- vaihteluiden vähentäminen, palvelun myynnin ja markkinoinnin helpottuminen, palvelun kannattavuuden parantaminen tai kasvun lisääminen. Tavoitteiden saavuttamisen mittaamiseen käytetyt mittarit tulee valita tavoitteen mukaan. (Jaakkola ym. 2009, 34.) Mittareina voidaan käyttää esimerkiksi asiakas ja henkilöstötyytyväisyyskyselyitä tai taloudellisiin lukuihin perustuvia mittareita. Erityisesti tuotteistamisprosessin jälkeen on tärkeää varmistaa että prosessi on onnistunut myös asiakkaiden ja työntekijöiden näkökulmasta.

4.4 Hankkeen arviointi

Projektin onnistumista arvioidaan suhteessa projektisuunnitelmaan. Onnistumista on arvioitava sekä lopputuotteen, että tuotantoprosessin näkökulmasta. Onnistumisen arviointi edellyttää selkeitä kriteereitä, vaikkakin onnistumista on vaikea mitata, sillä se on myös mielipidekysymys. (Ruuska 2005, 245-255.)

Tavoitteiden toteutumisen arviointi projektin loppuvaiheessa on selkeää, koska projektille asetetut päämäärät ovat ajallisia, sisällöllisiä, laadullisia ja taloudellisia. Tyypillisesti projekti on viety onnistuneesti läpi, kun se on saavuttanut sille asetetut sisällölliset ja laadulliset tavoitteet ja on valmistunut aikataulun mukaisesti budjetin puitteissa. (Pelin 2002, 41.)

Kehittämistyön toteutumista arvioidaan palavereissa yrityksen edustajan, katsastajien vastuuhenkilön, katsastajien ja opinnäytetyön tekijän kanssa. Lopputulosta arvioidaan sekä ke-

hittämisprosessin että lopputuotoksen näkökulmasta. Lopullisen työn arvioi Laurea-ammattikorkeakoulun edustaja.

Opinnäytetyön tekijän ammatillinen kehittyminen tapahtunee lisääntyvän tietomäärän myötä työpaikan työtehtävien osalta. Kuva yrityksestä laajenee oman osaamisen ulkopuolelle, ja tämän tiedon lisääntymistä opinnäytetyön tekijä voi toivon mukaan jatkossa hyödyntää.

5 Hankkeen tuotos: laatukäsikirja

5.1 Toimitilat

5.1.1 Kiinteistö

Kiinteistö, jossa Herttoniemen Autokatsastus Oy:n toimipiste Kirkkonummen Autokatsastus toimii, sijaitsee Kirkkonummen kunnan Munkinmäen kaupunginosassa osoitteessa Asentajantie 3, 02400 Kirkkonummi.

5.1.2 Rakennus

Tuotantotilat jakautuvat kolmeen eri osaan, raskaan kaluston halliin, kevyen kaluston halliin sekä kevyen kaluston jarrudynamometrihalliin. Lisäksi ulkona on katetulla alueella erillinen dieselmittaus- ja punnituspiste. Raskaan kaluston hallissa on 25 metriä pitkä tarkastuskuilu, jarrujen testauslaitteet, akselistokevennin sekä hydraulinen välystesteri. Kevyen kaluston hallissa on neljä kappaletta ajosiltanostimia jotka on varustettu akselistokeventimillä sekä välystestereillä. Kevyen kaluston jarrudynamometrihallissa sijaitsee kevyen kaluston iskunvaimennin- sekä jarrutestauslaitteisto nelivetotesterillä.

Toimisto- ja asiakaspalvelutilat sijaitsevat ensimmäisessä kerroksessa tuotantotilojen välissä. Asiakaspalvelupisteitä, joissa on tietokone sekä pöytätilaa asiapaperityöskentelyä varten, on kolme. Asiakkaiden odotustila on asiakaspalvelutilan yhteydessä. Toimiston toimihenkilöiden työskentelytila on erotettu asiakaspalvelutilasta korkealla palvelutiskillä. Asiakas-wc sijaitsee kevyen kaluston hallissa. Katsastustoimihenkilöiden tietokonepääte- ja asiapaperityöskentelytilat sijaitsevat toimistotilan vieressä. Tilassa on kolme tietokonepääte- ja asiapaperityöskentelypistettä ja pöytätilaa. Katsastuksen vastuuhenkilöllä on oma työhuone toimistotilan toisella puolella. Siellä on yksi tietokonepääte ja pöytätilaa asiapaperityöskentelyä varten. Alakerrassa sijaitsevat myös kilpivarasto ja henkilökunnan wc. Kilpivarastossa, aulassa, toimistossa ja katsastajien huoneissa säilytetään katsastuksen sekä rekisteröinnin asiakirjoja Trafin arkistointiohjeen mukaisesti (Trafi ohjekansiot 2011.)

Henkilökunnan sosiaali- ja taukotilat keittiöllä, kahdella suihkulla, wc:llä ja saunalla, sekä neuvotteluhuone, sijaitsevat rakennuksen toisessa kerroksessa. Siellä sijaitsevat myös mm. tietokoneiden pääkeskushuone sekä siivoushuone.

Hallin hoidosta ja piha-alueen yleisestä kunnossapidosta huolehtii Kirkkonummen Autokatsastus. Piha-alueen talvikunnossapidosta huolehtii auras- ja hiekoitusalan yrittäjä Carl Nordblad. Toimisto-, asiakas- ja sosiaalityösiivouksesta vastaa RTK-palvelut Oy. Hallin ja toimistotilojen laitteiden ylläpidosta vastaa kullekin laitteelle sovittu huoltoyhtiö.

5.2 Vastuut ja valtuudet

5.2.1 Johdon puolelta

Toimitusjohtaja, jonka vastuualueeseen kuuluvat

- toimintasuunnitelma
- markkinointi
- palaverit
- palvelun laatu
- henkilökunnan koulutus
- asiakasinformaatio
- reklamaatiot
- palkanmaksu
- budjetin laadinta
- atk-asiat

Hallintojohtaja, jonka vastuualueeseen kuuluvat

- edistää yhtiön henkilöstön ja johdon välistä yhteistyötä
- kassojen hoito ja tarkistus
- siivouksen järjestäminen, siivoustarkastukset
- henkilökunnan rekrytointi
- työaikaseuranta
- kesälomien järjestäminen yhdessä asemien vastuuhenkilöiden kanssa
- toimitusjohtajan sijaisuus lomien aikana
- juoksevat asiat

Kirjanpitäjä, palkanlaskija, jonka vastuualueeseen kuuluvat

- kirjanpito
- tilinpäätös
- palkanlaskenta

5.2.2 Henkilökunnan puolelta

Katsastusvastaava, jonka vastuualueeseen kuuluvat

- katsastuksen vastuuhenkilönä toimiminen, katsastuksen linjan vetäminen
- katsastustoiminnan laadun valvonta
- vikatilastojen seuranta
- laitteistojen kalibroinnin seuranta
- laitteistojen huollon seuranta ja huoltokirjanpito
- katsastuksen ohjeiden ylläpito ja päivitys
- katsastajien palaverien pitäminen
- kevyen kaluston määräaikaikatsastukset (myös rekisteröintikatsastusoikeudet)
- raskaan kaluston määräaikaikatsastukset (myös rekisteröintikatsastusoikeudet)
- ajoneuvojen kuntotarkastukset
- sisäinen katsastuksiin liittyvä tekninen neuvonta
- asiakkaiden tekninen neuvonta
- katsastusasiakirjojen arkistointivastuu
- hallien ja piha-alueen yleinen siisteys
- laitteiden huoltotehtävät mahdollisuuksien mukaan
- katsastajien koulutus

Toimistovastaava, jonka vastuualueeseen kuuluvat

- toimiston ja rekisteröinnin vastuuhenkilönä toimiminen
- laskutuksesta vastaaminen
- työvuorolistojen laatiminen
- rekisterikilpivaraston ylläpito
- kassatoiminnoista vastaaminen
- lomaketilaukset, tarviketilaukset
- rekisteröinnin ohjeiden ylläpito ja päivitys
- rekisteröinnin koulutus
- katsastusten vastaanotto
- rekisteröintitehtävät
- vakuutusten myynti

- toimiston asiakirjojen arkistointivastuu
- toimiston ja asiakaspalvelutilan yleinen siisteys
- toimistosihteerien koulutus
- KOHO-käyttöyhteyshenkilönä toimiminen

Katsastaja, jonka vastuualueeseen kuuluvat

- kevyen kaluston määräaikaikatsastukset
- muita katsastuksia oikeuksien mukaan
- ajoneuvojen kuntotarkastukset
- asiakkaiden tekninen neuvonta
- hallien ja piha-alueen yleinen siisteys
- laitteiden huoltotehtävät mahdollisuuksien mukaan

Toimistosihteeri, jonka vastuualueeseen kuuluvat

- toimistosihteerin työtehtävät
- katsastusten vastaanotto
- rekisteröintitehtävät
- vakuutusten myynti
- oman kassan kassavastuu
- toimisto- ja asiakaspalvelutilan yleinen siisteys

5.3 Laatu järjestelmä

5.3.1 Laatu politiikka

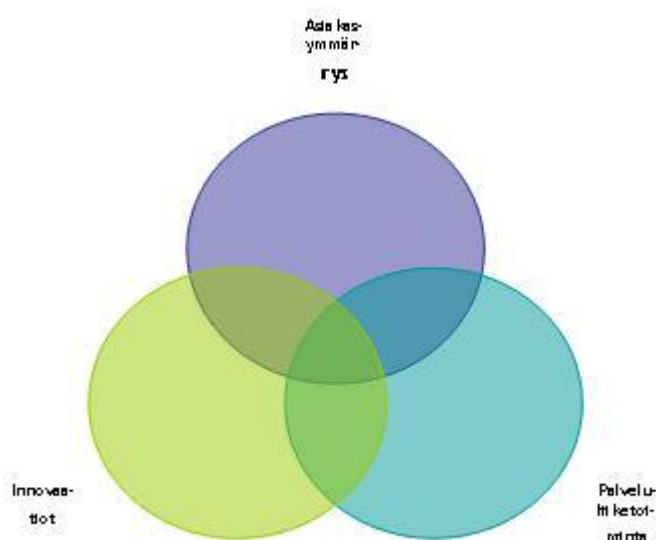
Kirkkonummen Autokatsastuksen laadullisena tavoitteena on palvella asiakkaitaan toiminnan ja palvelun korkealla laadulla. Toiminnan yhtenä tavoitteena on edistää liikenneturvallisuutta ja ympäristönsuojelua suorittamalla lakisääteisiä ajoneuvojen määräaikaikatsastuksia. Tavoitteena on myös huolehtia tehtäviin kuuluvien palveluiden tarkoituksenmukaisesta tarjonnasta, sekä ottaa huomioon liiketoiminnan edellytysten mukaisesti asiakkaiden ja koko yhteiskunnan tarpeet. Kirkkonummen Autokatsastus pyrkii toiminnassaan asiakasläheiseen ja laadukkaaseen palveluun. Kokonaisvaltainen palvelu edellyttää koko henkilökunnan panostusta. Asiakkaille pyritään tarjoamaan palvelut seuraavien kriteerien mukaisesti:

- palvelu suoritetaan aikavarauksissa sovittuna aikana
- palvelu on luotettavaa

- palvelu on asiallista ja ystävällistä
- hinta on kohtuullinen

Kirkkonummen Autokatsastuksen laatukäsikirja kuvaa yrityksen laatujärjestelmän ja kertoo yrityksen toimintatavan sekä asiakkaille, yhteistyökumppaneille että henkilökunnalle. Laatujärjestelmä koskee koko Kirkkonummen Autokatsastuksen henkilökuntaa. Toiminta perustuu ammattitaitoiseen henkilökuntaan, joka tuntee toiminnan tavoitteet ja työnsä merkityksen kokonaisuuden kannalta. Kirkkonummen Autokatsastuksen johto varmistaa toiminnan edellytykset. Kirkkonummen Autokatsastuksen jokainen toimihenkilö vastaa työnsä laadusta ja sen kehittämisestä oman asemansa mahdollisuuksien mukaan. Laatujärjestelmässä kohdistetaan jatkuvasti ohjausta ja seurantaa kaikkiin oleellisiin toimiin ja korostetaan ennaltaehkäisevää toimintaa, jolla mahdolliset ongelman pyritään ehkäisemään.

Koska pääasiallinen toiminta on luonteeltaan palvelua, laatujärjestelmässä korostetaan palautetta asiakkailta, yhteiskunnalta ja elinkeinoelämltä. Jos toiminnassa ilmenee laatu-
poikkeamia tai puutteellisuuksia, niihin reagoidaan ja korjaavilla toimenpiteillä pyritään estämään ongelmien toistuminen. Laatujärjestelmä koskee koko katsastustoimintaa. Siihen kuuluu ydinpalvelu, joka on palvelun tärkein osa, ja syy miksi asiakas palvelun haluaa ostaa. Tukipalvelut puolestaan ovat ydinpalvelulle välttämättömiä oheispalveluja, joita ilman ei ydinpalvelu toimi. Lisäpalvelut ovat rahanarvoisia lisäpalveluja asiakkaalle, ne eivät ole ydinpalvelulle välttämättömiä mutta hyödyllisiä. Välttämättömät palvelut on hyvä tunnistaa jotta resurssien kohdistaminen olisi helpompaa.



Kuva 3: Ydin-, tuki- ja lisäpalvelut

5.3.2 Laadunvalvonta

Kirkkonummen Autokatsastuksen katsastuksen sisäinen laaduntarkkailu toteutetaan seuraamalla noin 3 kuukauden välein tulostettavaa henkilökohtaista sekä asemakohtaista katsastajien hylkäysprosenttitilastoa. Tilasto laaditaan henkilö- ja pakettiautojen määräaikaikatsastuksista. Hylkäysprosenttitilastoista poimitaan liikenneturvallisuuden ja ympäristönsuojelun kannalta tärkeimmät tarkastuskohteet. Seurattavat kohteet taulukoidaan yhteen siten, että on mahdollista vertailla kunkin katsastajan vian löytymisprosenttia toisiinsa. Näin taulukosta nähdään missä katsastajien välinen löydettyjen vikojen hajonta on suurta. Katsastuksen vastuuhenkilö voi käytännön työtä seuraamalla päätellä, mistä suuri hajonta voi johtua. Tavoitteena on saada kaikkien katsastajien kokonaishylkäysprosenttien poikkeamat $\pm 2,5$ prosenttiyksikön sisälle verrattuna koko aseman hylkäysprosentin keskiarvoon. Katsastajien tarkastuskohteittain jakautuvien hylkäysprosenttien poikkeama pyritään pitämään ± 10 prosentin sisällä. Kun toimipaikan sisäiset poikkeamat saadaan tavoitteisiin, voidaan eroja verrata valtakunnalliseen keskitasoon.

Katsastajien laatupalavereissa noin kolmen kuukauden välein käydään läpi edellisen jakson asema- ja katsastajakohtaiset hylkäystilastot, sekä keskustellaan mistä mahdolliset laatu-poikkeamat voivat johtua ja miten ne olisi tasoitettavissa. Laatu-poikkeamaa huomattaessa vastuuhenkilö ja kyseinen katsastaja yhdessä pohtivat syitä poikkeamaan, sekä tarkastavat työmenetelmiä asian korjaamiseksi. Katsastuksen vastuuhenkilö on hyvä käyttää kuukautta kohden laadunvalvontaan noin 8 työtuntia. Laadunvalvonnassa kiinnitetään huomiota katsastajien työmenetelmiin ja tarkastetaan ajoneuvo vastuuhenkilön toimesta yhdessä katsastajan kanssa. Tällä pyritään kehittämään katsastajien työmenetelmiä ja samalla poistamaan epäkohtia työskentelyssä.

Katsastajien tulee aina epävarmoissa katsastuspäätöstilanteissa varmistaa katsastuspäätöksen oikeellisuus katsastuksen vastuuhenkilöltä tai tämän sijaiselta.

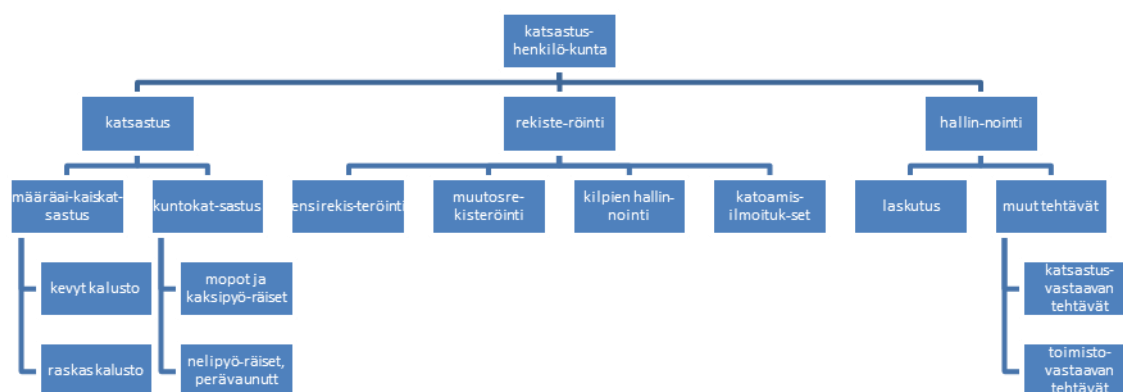
5.3.3 Tiedonsiirtojärjestelmä

Kirkkonummen Autokatsastuksen tietoliikenneyhteydet Trafín ajoneuvotietojärjestelmään on järjestetty Ainacom-liityntäpalvelun kautta.

5.4 Katsastus- ja rekisteröintitoiminta

5.4.1 Palvelutarjooma

Herttoniemen Autokatsastus Oy:n toimipisteet toimivat kaikki suunnilleen samalla konseptilla, mutta kussakin toimipisteessä on kuitenkin variaatioita toiminnassaan johtuen esimiesten ja toimihenkilöiden persoonista, työn suorittamisen erilaisista prosesseista, kokemuksesta sekä ulkoisista tekijöistä kuten mm. asiakasmääristä. Katsastusaseman toiminta jakaantuu 3 eri osa-alueeseen, jossa kussakin on useita eri osa-alueita.



Kuva 4: Palvelutarjooman jaottelu Kirkkonummen Autokatsastus

Palveluprosessissa palveluntuotteen tuotanto ja kulutus tapahtuu samanaikaisesti ja asiakas on usein mukana prosessissa. Osa tästä prosessista on asiakkaalle näkyvää vuorovaikutusta (front office) ja osa yrityksen sisäistä prosessia (back office). Asiakasvuorovaikutuksen ja sisäisten toimintojen lisäksi tarvitaan myös palvelun tukitoimintoja kuten tietokonetukea sekä laskutusta. (Jaakkola ym. 2009, 15-17.)

5.4.2 Katsastuslajit

Kirkkonummen Autokatsastuksen katsastuslajit ovat Tieliikenne lakikokoelman (691-710) mukaisesti seuraavat:

- määräaikaikatsastus: määräaikaikatsastus on ajoneuvolle määräajoin tehtävä katsastus, jossa tarkastetaan ajoneuvon kunto ja rekisteriin merkityt tiedot. Ajoneuvon kunnon ja varusteiden säännöstenmukaisuuden lisäksi määräaikaikatsastuksessa tar-

kastetaan, että ajoneuvo on liikenteessä turvallinen, ja että ajoneuvosta ei aiheudu liiallisia ympäristöhaittoja. Lisäksi määräaikaikatsastuksessa valvotaan ajoneuvoon kohdistuvien verojen ja maksujen suorittamista. Katsastuksessa määrätty korjauskehotukset tallennetaan ajoneuvotietojärjestelmään ja ne tulostuvat todistukselle. Korjauskehotukset poistuvat todistukselta seuraavassa määräaikaikatsastuksessa, jos viat on korjattu. Kirkkonummen Autokatsastuksessa tarkastetaan määräaikaikatsastuksessa tarkastuskortissa mainitut kohteet.

- jälkitarkastus: määräaikaikatsastuksessa hylätty ajoneuvo on jälkitarkastettava samalla katsastustoimipaikalla 1 kk kuluessa katsastuksesta. Jos ajoneuvo esitetään katsastukseen jollakin toisella katsastustoimipaikalla tai jos jälkitarkastusaika (1 kk) on kulunut umpeen, katsastus on suoritettava kokonaan uudestaan.
- raskaan kaluston paineilmajarrujen tarkastus: paineilmajarruin varustettujen ajoneuvojen jarrujen suorituskyvyn, kunnon ja ominaisuuksien tarkastaminen katsastuksessa.
- kuntokatsastus: ajoneuvon kunnon ja varusteiden säännöstenmukaisuuden lisäksi kuntokatsastuksessa tarkastetaan, että ajoneuvo on liikenteessä turvallinen, ja että ajoneuvosta ei aiheudu liiallisia ympäristöhaittoja.

5.4.3 Katsastuksen palveluprosessit

Katsastusaseman katsastuksen palveluprosessit ovat seuraavat:

Vaihe 1. Asiakas tulee ostamaan katsastuspalvelua. Hän tulee varaamansa ajan perusteella tai drive-in-jonoon. Kirkkonummen Autokatsastuksessa katsastukseen on mahdollista saada katsastusaika joko etukäteen varaamalla, tai jonottamalla drive-in systeemillä. Ajan voi varata puhelimitse, paikan päällä asemalla tai myös sähköpostitse. Toimiston asiakaspalvelupisteessä asiakas ostaa ja maksaa haluamansa palvelut. Maksun yhteydessä toimistosihteeri tarkistaa, ettei katsastuksen hyväksymisen esteenä ole erääntyneitä vakuutusmaksuja tai veroja. Jos erääntyneitä maksuja on, toimistosihteeri kertoo tilanteesta asiakkaalle ja sopii jatkomenetelystä, sekä laittaa tiedon eteenpäin katsastajalle. Maksun suoritettuaan asiakas voi valita jääkö hän toimistoon odottamaan, vai meneekö mukaan katsastukseen. Toimistosihteeri tuostaa tarkastuskortin ja vie sen katsastajien huoneessa olevaan lokerikkoon.

- osallistujat: toimistosihteeri, asiakas
- suorituspaikka: katsastusaseman toimisto
- tarvittavat resurssit: toimistosihteeri, tietokone, kassatarpeisto
- kriittiset kohdat: hyvä asiakaskontakti, hyvä asiakaspalvelu, hinta
- back office: mahdollinen laskutus asiakkaalle, tietoliikennejärjestelmien ylläpito, kassavirran toimivuus, ajoneuvotietojen tarkistus ATJ:stä, katsastustietojen syöttö Protalouteen.

Vaihe 2. Ajoneuvon paperit menevät katsastusmiehelle. Toimistosihteeri tulostaa tarkastuskortin ja vie sen katsastajien huoneessa olevaan lokerikkoon. Katsastajat ottavat ajoneuvot työn alle järjestyksessä ensiksi tullut ensin. Aikavarauksella tulleet ajoneuvot katsastetaan ajallaan, ja ovat etusijalla drive-in-asiakkaisiin nähden.

- osallistujat: toimistosihteeri, katsastaja
- suorituspaikka: toimisto, katsastusmiesten huone
- tarvittavat resurssit: tulostin
- kriittiset kohdat: toimistosihteerin riipeys ja ennakointitaito, katsastajan riipeys
- back office: koko toimenpide.

Vaihe 3. Katsastusmies ottaa ajoneuvon katsastukseen. Katsastaja noutaa ajoneuvon aseman pihalta ja ajaa sen ensimmäiseksi iskunvaimentimien testaukseen, jonka jälkeen tarkastetaan jarrujen kunto dynamometrin avulla. Jarrutestauksen aikana tarkistetaan samalla valojen toiminta apupeilejä käyttäen. Jarrutestauksen jälkeen suoritetaan koeajo koeajoradalla. Koeajon jälkeen suoritetaan pakokaasuanalyysi niille ajoneuvoille, joita koskevat määräykset pakokaasupäästöjen osalta (käyttöönotto 1978 alkaen), sekä OBD- testaus bensiinikäyttöisille (käyttöönotto 2001 alkaen), ja savukaasumittaus dieselkäyttöisille ajoneuvoille (käyttöönotto 1980 alkaen). Seuraavana suoritetaan ajoneuvon muu tekninen tarkastus, jossa tarkastetaan tarkastuskortin mukaiset kohteet. Apuvälineinä käytetään mm. nostureita, ravistinta, akselisto-kevennintä, vääntörautaa ja mallikohtaisia erikoistyökaluja. Tarkastuksen arvosteluperusteina käytetään AKE:n katsastuksen arvosteluperusteita (Traf 937/208/2007), sekä katsastusinsinöörien ammattitaitoa.

- osallistujat: katsastaja, asiakas halutessaan
- suorituspaikka: jarrudynamometri, katsastushalli, dieselmittauspiste
- tarvittavat resurssit: katsastuslaitteisto
- kriittiset kohdat: katsastuksen kesto, katsastusten yhdenmukainen laatu, asiakaskontakti jos asiakas menee mukaan katsastukseen
- back office: testilaitteiden ja katsastuskaluston ylläpito.

Vaihe 4. Katsastuksen hyväksyminen / hylkääminen. Katsastuksen jälkeen katsastaja vie hyväksytyn katsastuspäätöksen Protalous-järjestelmän kautta ajoneuvotietojärjestelmään (ATJ), josta kirjaamisen jälkeen tulostuu asiakkaalle uusi rekisteriotteen tekninen osa. Teknisen osan ja tarkastuskortin katsastaja antaa asiakkaalle, ja käy yhdessä tämän kanssa läpi mahdolliset korjauskehotukset. Hylätyn katsastuspäätöksen jälkeen katsastaja käy asiakkaan kanssa läpi hylkäykseen johtaneet syyt tarkastuskortista, ja asiakkaan poistumisen jälkeen tai myöhemmin samana päivänä katsastaja vie hylätyn katsastuskohteen tiedot Protalouden kaut-

ta ATJ:ään. Hylätty katsastus tulee tuoda jälkitarkastukseen 1 kuukauden sisällä katsastuksen aloittamispäivästä, muussa tapauksessa jälkitarkastus jälkitarkastushintaan ei ole enää mahdollinen.

- osallistujat: katsastaja, asiakas
- suorituspaikka: toimisto tai katsastushalli
- tarvittavat resurssit: tietokone, tulostin
- kriittiset kohdat: lopputuloksen esittäminen asiakkaalle, asiakaskontakti
- back office: katsastustietojen syöttö Protalouteen.

Palvelupaketissa välttämättömiä kumppaneita ovat Trafi ja Profecon ohjelmistotoimittajina, katsastuksen laitetoimittajat (mm. nosturit, nosto-ovet, mittauslaitteet), puhelin- sekä verkko-operaattori, vakuutusyhtiöt, toimistotarvikehuolto. Lisäksi muita yhteistyökumppaneita ovat mm. alueen autoalan yrittäjät, kiinteistöhuoltohenkilöt, muut toimistopuolen tarvikke- ja laitetoimittajat.

5.4.4 Toimintakuvaus: määräaikaikatsastustapahtuma henkilöauto/pakettiauto

Katsastaja ottaa ajoneuvon katsastukseen. Katsastaja noutaa ajoneuvon aseman pihalta ja ajaa sen ensimmäiseksi iskunvaimentimien testaukseen, jonka jälkeen tarkastetaan jarrujen kunto dynamometrin avulla. Jarrutestauksen aikana tarkistetaan samalla valojen toiminta apupeilejä käyttäen. Jarrutestauksen jälkeen suoritetaan koeajo koeajoradalla. Koeajon jälkeen suoritetaan pakokaasuanalyysi niille ajoneuvoille, joita koskevat määräykset pakokaasupäästöjen osalta (käyttöönotto 1978 alkaen), sekä OBD- testaus bensiinikäyttöisille (käyttöönotto 2001 alkaen), ja savukaasumittaus dieselkäyttöisille ajoneuvoille (käyttöönotto 1980 alkaen). Seuraavana suoritetaan ajoneuvon muu tekninen tarkastus, jossa tarkastetaan tarkastuskortin mukaiset kohteet. Apuvälineinä käytetään mm. nostureita, ravistinta, akselistokevennintä, vääntörautaa ja mallikohtaisia erikoistyökaluja. Tarkastuksen arvosteluperusteina käytetään AKE:n katsastuksen arvosteluperusteita (937/208/2007/).

Katsastuksen jälkeen katsastaja vie hyväksytyn katsastuspäätöksen Protalous-järjestelmän kautta ajoneuvotietojärjestelmään (ATJ), josta kirjaamisen jälkeen tulostuu asiakkaalle uusi rekisteriotteen tekninen osa. Teknisen osan ja tarkastuskortin katsastaja antaa asiakkaalle, ja käy yhdessä tämän kanssa läpi mahdolliset korjauskehotukset. Hylätyn katsastuspäätöksen jälkeen katsastaja käy asiakkaan kanssa läpi hylkäykseen johtaneet syyt tarkastuskortista, ja asiakkaan poistumisen jälkeen tai myöhemmin samana päivänä katsastaja vie hylätyn katsastuskohteen tiedot Protalouden kautta ATJ:ään. Hylätty katsastus tulee tuoda jälkitarkastukseen 1 kuukauden sisällä katsastuksen aloittamispäivästä, muussa tapauksessa jälkitarkastus jälkitarkastushintaan ei ole enää mahdollinen.

Katsastuksen vaiheet voidaan eritellä seuraaviin vaiheisiin suoritusjärjestyksessä:

Pihalla, jarrudynamometrillä, koeajolla

- rekisterimerkinnät (tarkistetaan että tyyppikilvessä ja otteella olevat massatiedot ovat samat, tarkastetaan että otteella olevat rekisterimerkinnät ovat yhteneväiset ajoneuvon kanssa)
- rekisterikilpien tarkistus (rekisterikilpien kunto ja luettavuus ilman erehtymisen vaaraa tarkistetaan silmämääräisesti)
- lasien kunnon tarkistus, tuulilasipyyhkijöiden kunnon tarkistus
- turvavarusteet (tarkastetaan olemassaolo, toimintaedellytys ja merkkivalon toiminta silmämääräisesti)
- iskunvaimentimien testaus (kunto tarkastetaan iskunvaimentajien testauslaitteella sekä koeajolla, ja lisäksi autoa ravistimella heiluttamalla). Vaimentimien mahdolliset vuodot tarkastetaan silmämääräisesti.
- jarrujen testaus dynamometrin avulla (tarkastetaan jarrujen tehoero ja soikeudet sekä jarrujen toiminnan herkkyyks. ABS-jarrullisissa tarkastetaan merkkivalon toiminta. Tarkastetaan seisontajarrun toiminta, tehon riittävyys ja tarvittava käyttövoima dynamometrillä, tarvittaessa pyöräkohtainen maksimi mitataan pyörä kerrallaan, jolloin voidaan varmistua onko tehoero sallituissa rajoissa)
- valojen toiminnan tarkistus (valojen ja heijastimien olemassaolo, kunto ja säännönmukaisuus tarkastetaan silmämääräisesti, valojen suuntaus tarkastetaan valojensuuntauslaitteella)
- koeajo (tarkastetaan ajoneuvon käyttäytymistä voimakkaassa jarrutuksessa, jarrujen takapainoisuus, jarrupolkimien liikevara ja ABS:n toiminta. Jarrujärjestelmälle tehdään ns. painekoe ajoneuvon ollessa paikallaan [paineekokeessa jarrupoljin pidetään voimakkaasti alas painettuna, jolloin jarrujärjestelmän mahdollinen sisäinen vuoto, sekä jarruputkien ja jarrujärjestelmän liitosten vuodot paljastuvat])

Pakokaasuanalyysi, muu tarkistus

- pakokaasuanalyysi bensa/diesel/OBD (pakokaasuanalyysi suoritetaan niille ajoneuvoille, joita koskevat määräykset pakokaasupäästöjen osalta [käyttöönotto 1978 alkaen], sekä OBD- testaus bensiinikäyttöisille [käyttöönotto 2001 alkaen], ja savukaasumittaus dieselikäyttöisille ajoneuvoille [käyttöönotto 1980 alkaen]. Ottomoottorin päästöt testataan 4-kaasuanalyysaattorilla ja dieselmoottorin päästöt mitataan savutusmittarilla)
- valojen ja umpioiden tarkistus

- valmistenumeron tarkistus (tarkistetaan silmämääräisesti vertaamalla valmistenumeroistosta ja tyyppikilven numeroa rekisteriotteeseen)
- turvavöiden tarkistus (tarkistetaan olemassaolo, kunto ja säännönmukaisuus sekä ke-lautuvaisuus, lukitus ja jarrun toiminta. Turvavöiden kiinnityspisteiden kunto ja sää-nöstenmukaisuus tarkastetaan silmämääräisesti ja kokeilemalla)

Keventimellä tarkistus

- renkaiden kunnon ja laillisuuden tarkistus (kulutuspinnan riittävyys, renkaan rungon eheys, kantavuus, renkaiden merkinnät ja säännöstenmukaisuus tarkastetaan silmä-määräisesti tarvittaessa rengasnormikirjaa ja urasyvyystulkkia apuna käyttäen. Rois-kesuojien ja kuorma-autoissa läppien olemassaolo, määräystenmukaisuus ja kiinnitys tarkastetaan silmämääräisesti ja tarvittaessa metrimittaa apuna käyttäen)
- yleissilmäyksen luominen, mahdollisten ruostevaurioiden tarkistaminen (akseliston kiinnityskohtien, rungon, lattian ja pohjalevyrakenteen, alustan kantavien rakentei-den, korin ja apurungon kiinnityspisteiden sekä pyörätilan rakenteiden kunto tarkas-tetaan silmämääräisesti sekä ruostehakkua apuna käyttäen. Ruostehakkua käytetään pellin lujuuden toteamiseksi lähinnä äänen ja kimmoisuuden perusteella. Ruosteha-kulla painellaan ja koputellaan ruostumiselle alttiita kohtia alustassa)
- jarruputkien ja jarrulevyjen kunnon tarkistus (ajoneuvon ollessa nostimella tai kuilun päällä tarkastetaan jarrujärjestelmän kunto silmämääräisesti [nestetaso, putket, let-kut, liitokset, kitkapinnat, jarrulevyt, mekaaninen voimansiirto, vaijerit, vipujen ja tankojen lukitukset, vauriot ja kulumat]. Jarrujärjestelmässä mahdollisesti olevan kuormantuntevan jarruventtiilin toiminta ja kunto tarkastetaan silmämääräisesti, se-kä venttiilin liike tarkastetaan jarrua painettaessa)
- taka-akseliston tarkastaminen (taka-akseliston kunto tarkastetaan silmämääräisesti ja käsin välyksiä kokeilemalla, tarvittaessa akseli kevennetään. Apuna käytetään vääntö-rautaa, välystentarkastuslaitetta ja automallikohtaisia erikoistyökaluja)
- etuakseliston tarkastaminen (etuakseliston ja ohjauslaitteiden kunto tarkastetaan silmämääräisesti ja käsin kokeilemalla välyksiä, apuna käytetään vääntörautaa, siirto-leukapihtejä ja välystentarkastuslaitetta. Etuakselisto kevennetään aina, jotta välyk-set saadaan tarkastettua kunnolla. Ohjauslaitteiden välyksiä tarkastellaan ohjauspyö-rää edestakaisin liikuttamalla. Arvostelussa käytetään apuna automaahantuojan oh-jeita)
- pakoputken kiinnityksen tarkistus (pakoputkiston kiinnitys, kunto ja säännönmukai-suus tarkastetaan silmämääräisesti, kuuntelemalla sekä pakokaasumittauksen perus-teella. Äänenvaimennuksen riittävyys tehdään äänitasomittarin avulla)
- mahdollisten nestevuotojen etsiminen

- jousien ja jousilautasten kunnon tarkistus (jousien kunto ja säännönmukaisuus tarkastetaan silmämääräisesti ja käsin jouta tunnustelemalla, sekä vääntöraudalla taivutteleamalla. Tarpeen vaatiessa akselisto kevennetään siten, että kuormitus jousilta kevenee ja päästään paremmin tutkimaan jousen kuntoa)
- nivelien, suojakumien, vaijerien, laakerien tarkistukset
- mahdollisten laahausten etsiminen
- varoituskolmio (tarkistetaan olemassaolo ja kunto). (P. Pukkinen, henkilökohtainen tiedonanto 2010.)

5.4.5 Toimintakuvaus: määräaikaikatsastustapahtuma mönkijä

Katsastaja ottaa ajoneuvon katsastukseen. Katsastaja noutaa ajoneuvon aseman pihalta ja ajaa sen ensimmäiseksi koeajoon koeajoradalla. Koeajon jälkeen suoritetaan pakokaasuanalyysi. Seuraavana suoritetaan ajoneuvon muu tekninen tarkastus, jossa tarkastetaan tarkastuskortin mukaiset kohteet mahdollisuuksien mukaan. Tarkastuksen arvosteluperusteina käytetään AKE:n katsastuksen arvosteluperusteita (345/208/2002/).

Katsastuksen jälkeen katsastaja vie hyväksytyn katsastuspäätöksen Protalous-järjestelmän kautta ajoneuvotietojärjestelmään (ATJ), josta kirjaamisen jälkeen tulostuu asiakkaalle uusi rekisteriotteen tekninen osa. Teknisen osan ja tarkastuskortin katsastaja antaa asiakkaalle, ja käy yhdessä tämän kanssa läpi mahdolliset korjauskehotukset. Hylätyn katsastuspäätöksen jälkeen katsastaja käy asiakkaan kanssa läpi hylkäykseen johtaneet syyt tarkastuskortista, ja asiakkaan poistumisen jälkeen tai myöhemmin samana päivänä katsastaja vie hylätyn katsastuskohteen tiedot Protalouden kautta ATJ:ään. Hylätty katsastus tulee tuoda jälkitarkastukseen 1 kuukauden sisällä katsastuksen aloittamispäivästä, muussa tapauksessa jälkitarkastus jälkitarkastushintaan ei ole enää mahdollinen.

Katsastuksen vaiheet voidaan eritellä seuraaviin vaiheisiin suoritusjärjestyksessä:

- rekisterikilpien tarkistus
- koeajo
- valojen toiminnan tarkistus
- pakokaasuanalyysi bensa
- valojen ja umpioiden tarkistus
- valmistenumeron tarkistus
- renkaiden kunnon ja laillisuuden tarkistus
- yleissilmäyksen luominen, mahdollisten ruostevaurioiden tarkistaminen
- jarruputkien ja jarrulevyjen kunnon tarkistus
- pakoputken kiinnityksen tarkistus

- mahdollisten nestevuotojen etsiminen
- jousien ja jousilautasten kunnon tarkistus
- nivelien, suojakumien, vaijerien, laakerien tarkistukset
- mahdollisten laahausten etsiminen. (P. Pukkinen, henkilökohtainen tiedonanto 2010.)

5.4.6 Toimintakuvaus: määräaikaikatsastustapahtuma perävaunu

Katsastaja ottaa ajoneuvon katsastukseen. Katsastaja noutaa yhdistelmän aseman pihalta/asiakas ajaa yhdistelmän raskaan kaluston halliin, jossa tarkastetaan jarrujen kunto dynamometrin ja tarvittaessa liinojen avulla. Seuraavana suoritetaan ajoneuvon muu tekninen tarkastus, jossa tarkastetaan tarkastuskortin mukaiset kohteet. Tarkastuksen arvosteluperusteina käytetään Trafín:n katsastuksen arvosteluperusteita (345/208/2002/).

Katsastuksen jälkeen katsastaja vie hyväksytyn katsastuspäätöksen Protalous-järjestelmän kautta ajoneuvotietojärjestelmään (ATJ), josta kirjaamisen jälkeen tulostuu asiakkaalle uusi rekisteriotteen tekninen osa. Teknisen osan ja tarkastuskortin katsastaja antaa asiakkaalle, ja käy yhdessä tämän kanssa läpi mahdolliset korjauskehotukset. Hylätyn katsastuspäätöksen jälkeen katsastaja käy asiakkaan kanssa läpi hylkäykseen johtaneet syyt tarkastuskortista, ja asiakkaan poistumisen jälkeen tai myöhemmin samana päivänä katsastaja vie hylätyn katsastuskohteen tiedot Protalouden kautta ATJ:ään. Hylätty katsastus tulee tuoda jälkitarkastukseen 1 kuukauden sisällä katsastuksen aloittamispäivästä, muussa tapauksessa jälkitarkastus jälkitarkastushintaan ei ole enää mahdollinen.

Katsastuksen vaiheet voidaan eritellä seuraaviin vaiheisiin suoritusjärjestyksessä:

- rekisterikilpien tarkistus
- jarrujen testaus dynamometrin avulla
- valojen toiminnan tarkistus
- valojen ja umpioiden tarkistus
- valmistenumeron tarkistus
- renkaiden kunnon ja laillisuuden tarkistus
- yleissilmäyksen luominen, mahdollisten ruostevaurioiden tarkistaminen
- jarrurumpujen kunnon tarkistus
- jousien kunnon tarkistus
- mahdollisten laahausten etsiminen. (P. Pukkinen, henkilökohtainen tiedonanto 2010.)

5.4.7 Toimintakuvaus: määräaikaikatsastustapahtuma raskas kalusto

Katsastaja ottaa ajoneuvon katsastukseen. Katsastaja noutaa ajoneuvon aseman pihalta ja ajaa sen raskaan kaluston halliin jossa jälkeen tarkastetaan jarrujen kunto dynamometrin avulla. Tarvittaessa suoritetaan paineilmajarruin varustettujen ajoneuvojen jarrujen suorituskyvyn, kunnon ja ominaisuuksien tarkastaminen. Jarrutestauksen aikana tarkistetaan samalla valojen toiminta apupeilejä käyttäen. Nopeudenrajoitin testataan tarvittaessa. Suoritetaan savukaasumittaus dieselkäyttöisille ajoneuvoille (käyttöönotto 1980 alkaen). Seuraavana suoritetaan ajoneuvon muu tekninen tarkastus, jossa tarkastetaan tarkastuskortin mukaiset kohteet. Apuvälineinä käytetään mm. nostureita, ravistinta, akselistokevennintä, vääntörautaa ja mallikohtaisia erikoistyökaluja. Tarkastuksen arvosteluperusteina käytetään Trafi:n katsastuksen arvosteluperusteita (937/208/2007/).

Katsastuksen jälkeen katsastaja vie hyväksytyn katsastuspäätöksen Protaloud-järjestelmän kautta ajoneuvotietojärjestelmään (ATJ), josta kirjaamisen jälkeen tulostuu asiakkaalle uusi rekisteriotteen tekninen osa. Teknisen osan ja tarkastuskortin katsastaja antaa asiakkaalle, ja käy yhdessä tämän kanssa läpi mahdolliset korjauskehotukset. Hylätyn katsastuspäätöksen jälkeen katsastaja käy asiakkaan kanssa läpi hylkäykseen johtaneet syyt tarkastuskortista, ja asiakkaan poistumisen jälkeen tai myöhemmin samana päivänä katsastaja vie hylätyn katsastuskohteen tiedot Protalouden kautta ATJ:ään. Hylätty katsastus tulee tuoda jälkitarkastukseen 1 kuukauden sisällä katsastuksen aloittamispäivästä, muussa tapauksessa jälkitarkastus jälkitarkastushintaan ei ole enää mahdollinen.

Katsastuksen vaiheet voidaan eritellä seuraaviin vaiheisiin suoritusjärjestyksessä (raskas kalusto suoritetaan pääsääntöisesti kokonaisuudessaan raskaan kaluston hallissa):

- rekisterikilpien tarkistus
- lasien kunnon tarkistus, tuulilasipyyhkijöiden kunnon tarkistus
- iskunvaimentimien kunnon tarkistus
- jarrujen testaus dynamometrin avulla/jarrusovitus tarvittaessa
- valojen toiminnan tarkistus
- pakokaasuanalyysi diesel
- valojen ja umpioiden tarkistus
- valmistenumeron tarkistus
- turvavöiden tarkistus
- renkaiden kunnon ja laillisuuden tarkistus
- yleissilmäyksen luominen, mahdollisten ruostevaurioiden tarkistaminen
- jarruputkien ja jarrulevyjen kunnon tarkistus
- pakoputken kiinnityksen tarkistus
- mahdollisten nestevuotojen etsiminen
- jousien ja jousilautasten kunnon tarkistus

- nivelien, suojakumien, vaijerien, laakerien tarkistukset
- mahdollisten laahausten etsiminen
- ajopiirturi (olemassaolo, toiminta ja sinetöinti tarkastetaan silmämääräisesti) tarvittaessa
- nopeudenrajoitin (toiminta ja olemassaolo tarkastetaan silmämääräisesti ja testamalla, tai todistuksen perusteella) tarvittaessa. (P. Pukkinen, henkilökohtainen tiedonanto 2010.)

5.4.8 Toimintakuvaus: kuntokatsastukset henkilöauto/pakettiauto/mönkijä/perävaunu

Kuntokatsastuksen sisältö on sama kuin määräaikaikatsastuksen, kuitenkin siten että asiakas voi halutessaan jättää pois osia määräaikaikatsastuksesta, kuten esimerkiksi päästömittauksen osuuden. Asemalla suoritetaan myös vain jonkin osa-alueen tarkastuksia kuten vaikkapa jarrut, päästömittaus, akselistotarkastus ym.

5.4.9 Toimintakuvaus: kuntokatsastus mopo

Mopojen kuntokatsastuksessa ajoneuvosta tarkistetaan että pakoputki ja rattaat ovat sallittuja, ja että ajoneuvosta löytyy määräysten mukaiset varusteet. Ajoneuvon nopeus käydään myös testaamassa koeajamalla navigaattorin kanssa.

5.5 Rekisteröinnin palveluprosessit

Rekisteröintitapahtuma ja sen suorittamistapa on riippuvainen rekisteröintitoimenpiteen sisällöstä. Yleisimpiä rekisteröintitoimenpiteitä ovat

- henkilö- ja yritystietojen päivitys järjestelmään
- ensirekisteröinti
- liikennekäyttöönotto
- muutosrekisteröinti
- liikennekäytöstäpoisto
- rekisteröintiasiakirjojen tulostus kadonneen tai turmeltuneen tilalle
- siirtolupa-asiat
- rekisterikilpasiat
- rekisteritiedon korjaukset
- luovutusilmoitukset. (Trafi ohjekansiot 2011.)

Perusrekisteröintitoimenpide alkaa sillä että asiakas tulee toimistoon ja esittää asiakirjat rekisteröintitoimenpidettä varten. Asiakas on täyttänyt paperit valmiiksi. Rekisteröijä suorittaa

rekisteröintitoimenpiteen, tarkistaa asiakkaan henkilöllisyyden ja ottaa toimenpiteestä maksun.

Asiakasta saatetaan joutua myös ohjeistamaan täydentämään rekisteröintiasiakirjoja, jotta rekisteröinti voitaisiin suorittaa. Katsastusasemilla annetaan myös rekisteröinnin neuvontaa, sekä tarvittaessa voidaan ohjeistaa myös muissa ajoneuvoihin liittyvissä asioissa kuten verotuksessa ja määräajoissa.

Rekisteröinnin ohjeet löytyvät pääpiirteittäin Trafín ohjekansioista 1 ja 2, lisämateriaaleista sekä suusanallisena tietona. Tarvittaessa Trafín rekisteröintineuvonta antaa myös ohjeistusta ja lakimiesneuvontaa.

5.6 Asiakaspalautteet

5.6.1 Asiakkailta tulevan palautteen käsittely

Asiakaspalvelutilassa on asiakaspalautelomakkeita. Toimiston seinällä on asiakaspalautelaa-tikko. Palautelomakkeet voi palauttaa joko laatikkoon, tai suoraan katsastusaseman henkilökunnalle. Asiakaspalautteet käydään läpi päivittäin, ja arkistoidaan aikajärjestyksessä. Asiakaspalautteiden perusteella pyritään kehittämään toimipaikan toimintaa ja palvelua.

5.6.2 Reklamaatiot

Asiakkaalla on mahdollisuus reklamoida saamastaan asiakaspalvelusta, katsastus- tai rekisteröintipäätöksestä suullisesti tai kirjallisesti. Reklamaatiot käsitellään joko suoraan toimipisteessä tai tarvittaessa toimitetaan toimitusjohtajalle, ja niihin vastataan mahdollisimman pian. Mahdolliset rahalliset korvaukset suoritetaan korvausmenettelyn mukaisesti.

Korvausmenettely: Kirkkonummen Autokatsastuksella on vastuuvakuutus IF:ssä. Vastuuvakuutuksesta korvataan suuremmat vahingot. Pienemmät vahingot ja vakuutuksen piiriin kuulumattomat virheet korvaa suoraan Herttoniemen Autokatsastus Oy/Kirkkonummen Autokatsastus. Asiakas hakee korvausta kirjallisesti ja korvauspäätöksestä ilmoitetaan asiakkaalle aina myös kirjallisesti.

Asiakaspalvelun parantamiseksi ja virheistä oppimisen vuoksi vahinko-, virhe- ja reklamaatiotilanteet käsitellään palaverissa joko asianomaisen työntekijän ja esimiehen kesken, tai koko henkilökunnan kesken.

5.6.3 Virheellinen katsastuspäätös

Mikäli katsastuspäätös on ollut virheellinen, pyritään se oikaisemaan viipymättä katsastusaseman toimesta. Mikäli asiakas on tyytymätön katsastuspäätökseen epäillen sitä virheelliseksi, korjataan virhe viipymättä, mikäli se on selkeästi todettavissa. Mikäli virhe ei ole yksiselitteisesti todettavissa, tai virhettä ei aseman mielestä ole tapahtunutkaan, pyydetään asiakkaalta kirjallinen reklamaatio ja selvitys asiasta. Reklamaatio käsitellään katsastusasemalla, ja tarvittaessa asian käsittelyssä otetaan yhteyttä toimitusjohtajaan mahdollisen korvauksen maksamiseksi. Mikäli asiakas on katsastusaseman päätökseen tyytymätön, voi hän viedä asian edelleen Trafin käsiteltäväksi.

5.7 Koulutus

5.7.1 Uuden henkilön koulutus

Yrityksen palkatessa uutta henkilökuntaa, heidän kouluttamisensa ja perehdyttämisensä työtehtäviin ja talon tapoihin on tärkeää. Kyseessä ovat asiantuntijatehtävät, ja virheiden mahdollisuus tulisi pyrkiä minimoimaan. Tämän vuoksi talossa toimihenkilöinä työskentelevät käyvät läpi Trafin tai muun kouluttajan järjestämän peruskoulutuksen, ja heitä myös kurssitetaan säännöllisesti osaamisen ylläpitämiseksi.

Uusi työntekijä käy taloon tullessaan läpi laatukäsikirjan, josta saa käsityksen siitä miten talossa toimitaan. Vastuuhenkilö esittelee toimitilat, opastaa laitteiden käyttöön ja perehdyttää uuden työntekijän käytännön työhön. Uuden alalle tulevan työntekijän työhön opastus tapahtuu kokeneemman työntekijän valvonnan alla.

5.7.2 Henkilökunnan täydennyskoulutus

Henkilöstön lisäkouluttamisen tavoitteena on, että kaikilla työntekijöillä on ajan tasalla oleva tieto työtehtäviensä suorittamiseen. Katsastuspuolella tavoitteena on lisäksi, että kaikilla katsastustoimihenkilöillä olisi laajat katsastusoikeudet. Katsastustoimihenkilö käy läpi peruskoulutuksen, jonka läpäistyään hän saa oikeuden suorittaa koulutuksensa mukaisia katsastustehtäviä. Rekisteröintejä tekevä toimihenkilö suorittaa rekisteröintikokeen ja vaadittavan määrän Trafin tarkastajan hyväksymiä rekisteröintejä, jonka jälkeen hän saa luvan suorittaa rekisteröintitoimenpiteitä. Laki koulutuksesta löytyy Tieliikenne lakikokoelmista s. 710-714.

Katsastajien koulutusjärjestys on seuraava:

- kevyen kaluston määräaikaiskatsastusoikeudet

- raskaan kaluston katsastusoikeudet (riittävä käytännön kokemus katsastajana)
- paineilmajarrujen laajan katsastuksen oikeudet (riittävä kokemus raskaan kaluston katsastuksista)
- kevyen kaluston rekisteröinti- ja muutoksikatsastajan oikeudet (erikoiskatsastaja)
- raskaan kaluston rekisteröinti- ja muutoksikatsastajan oikeudet (erikoiskatsastaja)
- TIR-tarkastusoikeudet
- taka- ja sivulaitanostimien tarkastusoikeudet
- VAK/ADR oikeudet.

Peruskoulutuksen kertauskoe on suoritettava vähintään kerran kalenterivuodessa (min 7h/kerta). Erikoiskoulutusten kertauskokeet on suoritettava sen vuoden loppuun mennessä, kun on kulunut 3 vuotta viimeisestä hyväksytystä kokeesta

Rekisteröinnin koulutukset tapahtuvat Trafin järjestäminä:

- rekisteröinnin peruskurssi, tarkoitettu uusille tai jo jonkin aikaa rekisteröintejä tekeville toimihenkilöille
- rekisteröintivastaavan täydennyskoulutus kerran vuodessa (rekisteröintivastaava kouluttaa toimipaikkansa muun rekisteröintihenkilökunnan kurssimateriaalin avulla).

5.7.3 Koulutuskortisto

Henkilökunnasta ylläpidetään koulutuskortistoa, josta selviää jokaisen toimihenkilön peruskoulutustaso, kurssit ja koulutukset sekä niiden suorittamisajankohdat.

5.8 Asiakirjat

5.8.1 Asiakirjojen arkistointi

Katsastus- ja rekisteröintitoiminnasta syntyviin asiakirjoihin sovelletaan lakia katsastuksen ja rekisteröinnin luvista (Tieliikenne lakikokoelmat s. 673-710). Yksityiskohtaisemman ohjeet arkistointitoiminnasta löytyvät Trafin rekisteröinnin ohjekansioista 1-2 (Trafi ohjekansiot 2011). Katsastuksen arkistoinnista vastaa katsastuksen vastuuhenkilö, rekisteröinnin arkistoinnista rekisteröinnin vastuuhenkilö.

Jokainen toimipaikka on itsenäinen arkistonmuodostaja ja vastaa arkistoitavista asiakirjoista koko säilytysajan, ellei Trafi ole erikseen päättänyt ottaa joitakin asiakirjoja säilytettäväkseen. Asiakirjat liitteineen arkistoidaan asiakirjaryhmittäin seuraavan ryhmittelyn mukaisesti.

Säilytysaika lasketaan alkavaksi kuluvaan kalenterivuoden päätyttyä. Säilytysajan päätyttyä asiakirjat hävitetään Trafín ohjekansioiden (2011) ohjeen mukaisesti.

Katsastuksen asiakirjat

1. Katsastuskirjat: rekisteröintikatsastukset (15 vuotta)
2. Katsastuskirjat: muutokatsastukset (15 vuotta)
3. Vaurioituneena poistettujen ajoneuvojen katsastuskirjat (15 vuotta)
4. Lisäpöytäkirjalliset katsastuskirjat (15 vuotta)
5. Luettelo annetuista valmistenumeroista (15 vuotta)
6. Valmistenumeroselvitykset (15 vuotta)
7. Jarrulaskelmat (2 vuotta)
8. Jarrukortit (15 vuotta)
9. VAK/ADR -katsastustodistukset (8 vuotta)
10. Yksittäisen ajoneuvon vuosikatsastusta koskevat asiakirjat (2 vuotta)
11. Luettelo laatueroista (3 vuotta)
12. Luettelo toimipaikan ulkopuolella suoritetuista katsastuksista (3 vuotta)
13. Laatuasiakirja (voimassaoleva + vastaavat viimeiset 3 vuotta)
14. Asiakaspalautteet
15. Vikatilastot
16. Toimitilojen ja katsastuslaitteiden vuokra- ja käyttöoikeussopimukset, sekä toimi- ja aloituslupa (voimassaoleva + vastaavat viimeiset 3 vuotta)
17. Todistukset tai todistusjäljennökset henkilöstön perus- ja lisäkoulutuksista
18. Muiden lakisääteisten tarkastusten pöytäkirjat (mm. katsastuslaitteiden tarkastus, palotarkastus, rakennustarkastus, nosto-ovien tarkastuspöytäkirjat ym.)
19. Luettelo tieliikenteen tietojärjestelmään toimitettujen tietojen oikaisuista.

Rekisteröinnin asiakirjat

1. Valtakirjat (5 vuotta)
2. Kaupparekisteriotteet (5 vuotta)
3. Ajoneuvon väliaikaistodistus (2 vuotta)
4. Osoitteen luovutuskielto (5 vuotta)
5. Markkinointikielto (5 vuotta)
6. Yrityksen osoitteenmuutosilmoitus (5 vuotta)
7. Siirtolupahakemus (2 vuotta)
8. Ilmoitus kuorma-auton perävaunun vetolaitteesta (5 vuotta)
9. Luettelo toimipaikalla hävitetyistä käyttämättömistä rekisteröintitodistuslomakkeista sekä anastetut rekisteröintitodistuslomakkeet (5 vuotta).

Rekisteröintiasiakirjojen (Trafin turvapaperi) hallinnointi on järjestettävä katsastustoimipaikoilla siten, että toimipaikka pystyy tarvittaessa ilmoittamaan anastettujen rekisteröintiasiakirjojen järjestysnumerot. Toimipaikan on pidettävä listaa rekisteröintiasiakirjojen järjestysnumeroista. Rekisteröintiasiakirjat tulee säilyttää lukollisessa kaapissa siten, että ne eivät turmellu tai joudu sivullisten käsiin.

Muut rekisteröintitoiminnassa käytetyt asiakirjat lähetetään Trafin digitointiin seuraavissa asiakirjaryhmissä lajiteltuina liitteettömiin sekä liitteellisiin:

- | | |
|---|--|
| A | - ennakkoilmoitustodistus
- rekisteröintitodistuksen ilmoitusosa
- katsastustodistus ensirekisteröintiä ja liikennekäyttöönottoa varten
- rekisteröinnin apulomake
- rekisteröintitodistuksen tilauslomake: turmeltuneen tilalle |
| C | - vakuutusyhtiön tekemä poistoilmoitus, ulkomaan poisto, viranomaispoisto |
| D | - luovutusilmoitus |
| E | - rekisteröintitodistuksen tilauslomake |
| H | - rekisterikilpien tilauslomake. |

5.8.2 Asiakirjojen hankinta

Katsastus- ja rekisteröintitoiminnassa tarvittavat asiakirjat tilataan pääasiassa Trafista Edita Oy:n kautta.

5.9 Laitteisto

5.9.1 Laitteiden huolto

Käytössä olevat laitteet huolletaan / huollatetaan säännöllisesti laitevalmistajien ohjeiden mukaisesti. Normaalit huoltotoimenpiteet suorittaa yrityksen oma henkilökunta. Laitekali-
broinnit ja muut isommat huolto- ja korjaustoimenpiteet suorittaa laitevalmistajan valtuut-
tama huoltoliike. Laitteiden käyttöohjeet, kalibrointitodistukset sekä huoltokortit säilytetään
pääasiassa katsastusvastaavan huoneessa.

Laitteiden huoltovälit jakautuvat seuraavasti, kuitenkin kiireisenä kautena aikataulut huomi-
oiden:

Viikoittain tehtävät huollot

- pakokaasuanalysaattoreiden huolto

Kuukausittain tehtävät huollot

- kevyen kaluston akseliskeventimien huolto
- raskaan kaluston akseliskeventimien huolto

Kahden kuukauden välein tehtävät huollot

- kevyen kaluston 4-pilarinostimien huolto
- kevyen ja raskaan kaluston dynamometrin huolto

Neljän kuukauden välein tehtävät huollot

- kevyen kaluston väljestereiden huolto

Vuoden välein tehtävät huollot

- raskaan kaluston väljesterin huolto
- raskaan kaluston akseliston kuormituslaitteen huolto
- paineilmakompressorin huolto
- 4-pilarinostimien hydraulikkaöljyn vaihto

5.9.2 Laitteiden kalibrointi

Laitteet kalibroidaan laitevalmistajan suositusten mukaisesti laitevalmistajan valtuuttaman huoltoliikkeen tekemänä. Kalibrointipöytäkirjat säilytetään katsastusvastaavan huoneessa. Valojen suuntauslaitteen kalibrointi suoritetaan itse.

Laitteiden kalibrointivälit jakautuvat seuraavasti:

Kahden kuukauden välein tehtävät kalibroinnit

- valojen suuntauslaitteet (oma henkilökunta tekee)

Vuoden välein tehtävät kalibroinnit

- pakokaasuanalysaattorit

Vuoden välein tehtävät kalibroinnit

- kevyen ja raskaan kaluston jarrudynamometri
- raskaan kaluston jarrusovituslaitteet
- melumittari

Kolmen vuoden välein tehtävät kalibroinnit

- pyöräpainaakojen kalibrointi

5.10 Raportointi

Kirkkonummen Autokatsastus raportoi toimistaan säännöllisesti Trafiin katsastusvastaavan, toimistovastaavan sekä kirjanpidon ja yritysjohdon toimesta. Myös vastuuhenkilöiden muutoksista ilmoitetaan Trafiin. Trafin KOHO-järjestelmän avulla pidetään henkilökunnan tietoja ja oikeuksia ajan tasalla.

5.11 Laatukäsikirjan päivitys

Tätä laatukäsikirjaa päivitetään vastuuhenkilöiden toimesta aina kun sen sisältöön tulee muutoksia. Päivitetty laatukäsikirja toimitetaan myös Trafiin.

6 Yhteenveto, johtopäätökset ja jatkokehitysehdotukset yrityksen johdolle

6.1 Yhteenveto kehittämishankkeesta

Herttoniemen Autokatsastus Oy:n Kirkkonummen toimipisteessä on asiakaspalautteista, ajoittaisista asiakkaiden pitkistä odotusajoista ja tyytymättömyydestä, sekä hylkäysprosenttitaulukoiden eroista johtuen päätelty katsastusprosessien tasalaatuisuuden olevan kehittämisen tarpeessa. Katsastusmiesten ammattitaito on kuitenkin Kirkkonummen Autokatsastuksessa vankka, joten syy erilaisiin katsastusprosessin kestoihin eri katsastajilla ei uskota olevan ammattitaidon puutteesta vaan erilaisissa työskentelytavoissa. Tämän vuoksi opinnäytetyössä on keskitytty katsastusprosessin toimintatapojen yhtenäistämiseen.

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Kirkkonummen Autokatsastuksen katsastuspalveluliiketoimintaa laadullisesti tasalaatuisemmaksi ja paremmin asiakkaiden tarpeita vastaavaksi. Tavoitteena on saada myös laatukäsikirja ajan tasalle katsastusluvan vaatimusten mukaiseksi. (Tieliikenne lakikokoelmat 2010, 708.) Uuden laatukäsikirjan avulla voidaan perehdyttää sekä vanhat että uudet työntekijät paremmin yrityksen linjan mukaisiin tapoihin työskennellä. Pyrkimyksenä olisi jättää turhat toimenpiteet pois, ja saada siten laatua tasaisemmaksi ja toimintaa asiakaslähtöisemmäksi.

Tuotoksessa on kuvattu koko katsastusaseman toiminnan laajuutta, sekä lueteltu osa prosesseista tarkemminkin stabiilin laadun saavuttamiseksi mm. katsastustoimien osalta. Aluksi on tutustuttu teoreettiseen tietoperustaan, jossa on tuotu esille aiheina asiakaslähtöinen liiketoimintamalli, palvelunäkökulma, palvelutarjooma, asiakaslähtöinen liiketoimintamalli, palvelullistaminen ja palveluliiketoiminnan kehittäminen. Tietoperustan pohjalta on johdettu

käytännön toteutusmalli palvelullistettujen toimintaprosessien osalta. Prosessit kuvataan uudessa laatukäsikirjassa.

6.2 Yhteenveto tuotoksesta

Kehittämishankkeen työstäminen oli luontevaa sijoittaa työn lomaan. Vuorovaikutus muun katsastusaseman henkilökunnan kanssa oli tärkeä lähde opinnäytetyön ja laatukäsikirjan laatimisessa. Käytännönläheisyys ja realismi sekä asiakkaan näkökulma on pyritty pitämään lähtökohtina työtä tehdessä. Käytännön työhön sidottu opinnäytetyöprosessi on tuottanut käytännönläheisen ja sellaisenaan yrityksen käyttöön soveltuvan lopputuotoksen. Tuotoksen avulla voidaan perehdyttää sekä vanhat että uudet työntekijät paremmin yrityksen linjan mukaisiin tapoihin työskennellä. Tuotoksessa on lueteltu vakioidut katsastusprosessit, joita katsastajien tulisi jatkossa noudattaa. Prosesseja noudatettaessa saadaan turhat toimenpiteet pois katsastuksesta, ja siten laatu muuttuu tasaisemmaksi ja toiminta asiakaslähtöisemmäksi. Uuden laatukäsikirjan pohjalta myös muilla Herttoniemen Autokatsastus Oy:n asemilla on tarvittaessa mahdollisuus päivittää omia laatukäsikirjojaan ja toimintatapojaan. Tuotos auttaa sekä vanhoja että uusia työntekijöitä hahmottamaan koko toiminnan laajuutta sekä yksittäisen työntekijöiden toimien vaikutusta kokonaisuuteen.

6.3 Jatkokehitysehdotukset yrityksen johdolle

Laatukäsikirjassa ei ole kuvailtu kaikkia aseman prosesseja, joten käsikirjan lisätyöstämisessä olisi vielä työtä. Samoin joidenkin käytänteiden uusiminen ja ennen kaikkea yhdenmukaistaminen eri asemien välillä olisi varmasti hyödyllistä laadun tasaamisen kannalta. Vaikka kunkin aseman sisäinen laatu saataisiin suhteellisen tasaiseksi, tulee seuraavaksi eteen pyrkimys saman ketjun eri asemien välinen hyvä laatu ja laadun yhdenmukaisuus.

6.4 Teoreettinen keskustelu

Työssä on pyritty tuomaan esille eri näkökulmia asiakaslähtöiseen liiketoimintamalliin sekä sen käyttöönoton myönteiseen merkitykseen liiketoiminnan kannalta, yleiseen toiminnan laatuun ja laadun merkitykseen asiakastyytyvyydessä. Näiden pohjalta on mallinnettu asiakaslähtöiset toimintatavat yrityksen prosesseille ja koottu ne uuden laatukäsikirjan muotoon. Laatukäsikirjan jo itsessään toivotaan parantavan toiminnan laatua, sillä aikaisemmin ei yrityksessä ole ollut toimivaa opasta työntekijöille. Teorian merkitys tulee hyvin esille alustuksena laatukäsikirjalle, ja tekijä toivookin yrityksen johtoportaan käyttävän myös teoriaa hyväkseen yritystoiminnan laatua jatkossa kehittäessään.

6.5 Ammatillinen kehittyminen

Asiakaslähtöisessä liiketoiminnassa toiminnan sekä sisäisellä että ulkoisella laadulla ja asiakastytytyväsyydellä on selvä yhteys. Asiakkaille näkyy, jos toiminta ei ole johdonmukaista, tai jos jokainen työntekijä tekee samat työtehtävät omalla tavallaan. Uuden laatukäsikirjan avulla voidaan perehdyttää sekä vanhat että uudet työntekijät paremmin yrityksen linjan mukaisiin tapoihin työskennellä. Pyrkimyksenä olisi jättää turhat toimenpiteet pois, ja saada siten laatua tasaisemmaksi ja toimintaa asiakaslähtöisemmäksi.

Teorian läpikäynti opinnäytetyötä varten ja siitä kirjoittaminen antoivat uusia näkökulmia asiakaspalvelun ja toiminnan laadun kehittämiseen. Työn myötä tekijä sai myös entistä paremman käsityksen toimipisteen toiminnan kokonaisuudesta. Sisäisen laadun merkittävä heijastuminen toiminnan laatuun on tekijän mielestä yksi merkittävimmistä huomioista teoriassa. Samoin johdon suurempien linjausten tärkeys esimerkiksi laatu- ja asiakaspalvelukäytänteissä kiinnittivät tekijän huomion. Opinnäytetyön tekijä toivoo osaavansa hyödyntää oppimiaan tietoja jatkossa entistä paremmin sekä työntekijänä että vastuhenkilönä.

7 Lähteet

AKE Katsastuksen arvosteluperusteet. 937/208/2007. 2007. Viitattu 3.5.2011.
http://www.ake.fi/NR/rdonlyres/OCAB62FB-35F1-4440-944D-9C6C02F4CE62/0/9372082007_Katsastuksen_arvosteluperusteet.pdf

AKE Katsastuksen tilastoja. 2010a. Viitattu 27.4.2011.
<http://www.ake.fi/AKE/Tilastot/Katsastus/>

AKE Katsastuksen tilastoja. 2010b. Viitattu 28.4.2011.
<http://www.ake.fi/AKE/Tilastot/Ajoneuvokanta/>

Ala-Mutka J., Talvela E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Jyväskylä: Gummerus.

Arantola H., Simonen K. 2009. Tekesin katsaus:Palvelemisesta palveluliiketoimintaan. Helsinki.

Compass Management Partners. 2010. Strategia. Viitattu 12.01.2010.
<http://www.compassmp.ru/index.php/fi/strategy>

Grönroos, C., Hyötyläinen, R., Apilo, T., Korhonen, H., Malinen, P., Piispa, T., Ryynänen, T., Salkari, I., Tinnilä, M. & Helle, P. 2007. Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan. Helsinki: Teknologiateollisuus.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell Oy.

Honkola & Jounela 2000. Palveluosaamisen piruetit. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Hurme, Laitinen, Uronen. 2008. Palvelutransformaation toteuttaminen - teollisesta yrityksestä palveluyritykseksi.

Ijäs, L., Tuominen K. 2004. Laatua projektin hallintaan ISO 10006. Itsearviointin työkirja. Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Jaakkola E., Orava M., Varjonen V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Helsinki: Libris Oy.

Kallioinen, O. 2008. Oppiminen Learning by Developing- toimintamallissa. Viitattu 3.12.2009.
<http://markkinointi.laurea.fi/julkaisut/a/a61.pdf/>

Karlsson , Å, Marttala A. 2001. Projektikirja - onnistuneen projektin toteuttaminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Korkman O. 2004. Olisiko aika vaihtaa liiketoimintamallia? Pdf-dokumentti. Viitattu 12.10.2010. http://muutoslaboratorio.fi/files/Olisiko_aika_vaihtaa_liiketoimintamallia.pdf

Leijala, H., Vahvaselkä, I. 2009. Teoreettinen viitekehys:tavoitteena asiakaslähtöinen liike-toimintamalli. Laurea Lohja.

Mattsson E., Torri T. 2008. Kandidaatintyö: keksinnön kaupallistamisprosessi pienyrittäjän tai keksijän näkökulmasta. PDF-dokumentti. Viitattu 2.6.2011.
https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/38326/kandi_mattsson_torri.pdf?sequence=1

Ojasalo J. & Ojasalo, K. 2008 Kehitä teollisuuspalveluja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Pelin, R. 2002. Projektihallinnan käsikirja. Jyväskylä: Gummerus.

Piirainen, A. 2008. Ohjaus Learning by developing- toimintamallissa. Viitattu 3.12.2009.

<http://markkinointi.laurea.fi/julkaisut/a/a67.pdf/>

Protalous. Aseman omat tilastot/Kirkkonummen Autokatsastus. 2011.

Pukkinen, Pasi henkilökohtaiset tiedonannot vuodelta 2010

Pulkinen, M., Rajahonka, M., Siuruainen, R., Tinnilä, M. & Wendelin, R., 2005. Liiketoimintamallit arvonnaluojina - ketjut, pajat ja verkot. Helsinki: Teknologiateollisuus.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki:Libris Oy.

Ruuska, K. 2005. Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Tampere:Tammer Paino Oy.

Silfverberg, P. 1996. Ideasta projektiksi:projektisuunnittelun käsikirja. Helsinki:Hallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: Edita

Tiger, Sari henkilökohtaiset tiedonannot vuodelta 2010

Tieliikenne lakikokoelmat 2010. 2010. Helsinki: Edita.

Toimihenkilöunioni, autoalan työehtosopimus. 2011. Viitattu 28.4.2011.
<http://www.toimihenkilouioni.fi/web/easypagepro/index.php?id=505>

Trafi Rekisteröinnin ohjekansiot 1-2. 2011. Trafi.

Työsopimuslaki. 2011.Viitattu 28.4.2011.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Virtuaaliammattikorkeakoulu. Kehittämishankkeen onnistumisen kriteerit. Viitattu 4.10.2010.
<http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413827887/1194415395853.html>

Vähä, P., Kettunen J., Ryyänen T., Halonen, M., Myllyoja J., Antikainen M. & Kaikkonen J. 2009. Palvelut muokkaavat kaikkia toimialoja - Palveluliiketoiminnan toimialakohtaiset tiedot. Helsinki: Edita Prima Oy.

Willberg, Eeva. 2009. Laadullisen aineiston luotettavuus. Viitattu 3.9.2010.
<https://www.jyu.fi/edu/laitokset/eri/opiskelu/opiskelu-info/prosem/laadullinen>